

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и газовая
промышленность)»

**Разработка мероприятий совершенствования кадровой политики
предприятия на примере ОАО «Сургутнефтегаз»**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	канд. экон. наук профессор	И.Л.Голянд
	подпись, дата		
Выпускник	_____		В.А.Шабхарова
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		К. А. Мухина
	подпись, дата		

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Исследование теоретических и методологических основ кадровой политики предприятия	5
1.1 Социально-экономическая сущность кадровой политики предприятия	5
1.2 Основные проблемы кадровой политики предприятий нефтегазовой отрасли	12
1.3 Инновационные технологии управления персоналом	23
2 Оценка производственно-хозяйственной деятельности предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»	37
2.1 Характеристика предприятия	37
2.2 Анализ финансовой деятельности предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»	44
2.3 Анализ кадровой политики ОАО «Сургутнефтегаз»	56
3 Расчет экономической эффективности мероприятий совершенствования кадровой политики предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»	63
3.1 Обоснование выбора метода совершенствования кадровой политики на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз».....	63
3.2 Разработка системы кадрового сопровождения на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Расчет экономической эффективности внедрения программы сопровождения кадров предприятия ОАО «Сургутнефтегаз».....	64
Заключение	68
Список использованных источников	70
Приложение А Виды кадровой политики и их особенности.....	77
Приложение Б Агрегированный баланс предприятия ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013-2015 гг.	78
Приложение В Горизонтальный и вертикальный анализ баланса ОАО «Сургутнефтегаз»	106
Приложение Г Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013-2015 гг.....	109
Приложение Д Показатели рентабельности предприятия ОАО «Сургутнефтегаз».....	111
Приложение Е Аналитическая таблица структуры выручки и формирования прибыли ОАО «Сургутнефтегаз»	113
Приложение Ж Договор возмездного оказания услуг (образец)	115

ВВЕДЕНИЕ

Главным элементом организации являются ее сотрудники. Кадровая политика организации образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Эффективной кадровой политикой можно назвать общую кадровую стратегию, объединяющую различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы использования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем.

Кадровая политика - это письменный документ, в котором описываются все аспекты текущей кадровой политики предприятия, подписанный всеми высшими руководителями. Причем кадровая политика не является смыслом существования самой организации. Кадровая политика проистекает из основных коммерческих или функциональных целей организации и отражает их [1].

Без четко налаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Актуальность данной темы объясняется жесткой конкуренцией на рынке нефтегазовой отрасли, быстрым реагировании на изменения спроса и обеспечении высокого качества предоставляемого товара на рынке с динамично изменяющимися условиями. Важнейшей составляющей эффективности работы фирмы и её конкурентоспособности является персонал, поэтому очень важно уделять большое внимание работе с кадрами. В связи с этим, предприятию необходимо разрабатывать и совершенствовать кадровую политику.

Нефтегазовая отрасль постоянно сталкивается с кадровыми проблемами, главной из которых является нехватка высококвалифицированных специалистов, высокой текучестью кадров в связи с жесткой корпоративной культурой нефтегазовых предприятий.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий совершенствования кадровой политики предприятия ОАО «Сургутнефтегаз».

Объектом исследования является: система реализации кадровой политики ОАО «Сургутнефтегаз».

Предмет исследования - кадровая политика на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз».

Приоритетными вопросами выпускной квалификационной работы являются: вопросы отбора и привлечения сотрудников ОАО «Сургутнефтегаз», оценка персонала, организация профессионального обучения, повышения квалификации, подготовки резерва и планирования карьеры для успеха деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучение теоретических и методологических основ работы с персоналом и оптимизации его численности;
- анализ и выявление недостатков действующей системы кадрового сопровождения предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»;
- разработка мероприятий повышения эффективности кадровой политики предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»;
- оценка экономической эффективности мероприятий совершенствования кадровой политики предприятия ОАО «Сургутнефтегаз».

Методологическую основу выпускной квалификационной работы составили компаративный, структурный и метод системного анализа.

1 Исследование теоретических и методологических основ кадровой политики предприятия

1.1 Социально-экономическая сущность кадровой политики предприятия

Кадровая политика — совокупность норм, правил, представлений и целей, определяющих направленность и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику реализуются цели и задачи по управлению персоналом, её определяют, как ядро системы управления персоналом. Кадровую политику формирует руководство организации, реализует кадровая служба в процессе выполнения её персоналом своих функций. Кадровая политика должна обеспечивать предприятию увеличение возможностей реагирования на меняющиеся требования рынка.

Кадровая политика подкрепляется нормативными документами, такими как правила внутреннего распорядка и коллективный договор.

Понятия «кадровая политика» и «управление персоналом» нельзя отождествлять друг с другом. «Управление» - более широкое понятие, в данном случае, «кадровая политика» является одной из его составляющих.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкования:

– система правил и норм, приводящая человеческие ресурсы в соответствие со стратегией фирмы (это подразумевает то, что все кадровые мероприятия: отбор, обучение, составление штатного расписания, аттестация - планируются в соответствии с общей целью и задачами организации);

– набор определенных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В данном случае, например, высказывание: «Кадровая политика нашего предприятия заключается в том, чтобы принимать на работу людей только с высшим образованием» - может быть использовано в качестве весомого аргумента при решении определенного кадрового вопроса [2].

История развития кадровой службы, то есть подразделов, занимающихся набором и учетом персонала, уходит в глубину веков. Первое упоминание о разрядном указе по вопросам комплектования, учета денежных окладов для личного состава армии Русского государства отмечено ещё в 1478 году (военное описание ратных людей) [3].

Промышленная революция XIX века радикально изменила направленность организации труда и роль трудящихся. Увеличение масштабов производства и возмущения рабочих, которых не удовлетворяли условия труда, вынуждали руководителей организации нанимать специалистов, которые занимались исключительно рабочими. В Англии таких специалистов называли «секретарями благополучия», в США и Франции – «общественными секретарями», к их основным функциям относилось следующее: следить за условиями труда; противостоять созданию профсоюзов; устраивать больных в больницы, а детей - в дошкольные заведения.

В советском союзе практически в каждой организации образовался отдел кадров, однако его функции ограничивались подготовкой и выдачей разных справок, анкет и отчетов. Его главной задачей являлось обеспечение вышестоящих организаций подробной информацией о персонале [3].

Главный объект кадровой политики предприятия — кадры или персонал, т.е. основной штатный состав работников. Кадры — это главный решающий фактор производства, первая производительная сила. От квалификации сотрудников, их деловых качеств и профессиональной подготовки, напрямую зависит эффективность производства. Субъект кадровой политики – тот, кто формирует и реализует её.

В современных условиях, требования к кадровой политике сводятся к следующему:

– кадровая политика должна полностью соответствовать стратегии развития организации, т.е. представлять собой кадровое обеспечение реализации данной стратегии.

– кадровая политика должна быть гибкой. С одной стороны, она должна быть стабильной. Данным качеством должны обладать стороны, направленные на интерес персонала и имеющие отношение к организационной культуре организации. С другой стороны – динамичной, то есть подстраиваться под изменения тактики организации, а также под изменения производственной и экономической ситуации.

– кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из финансовых возможностей фирмы, поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками.

– кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к каждому сотруднику.

– кроме создания благоприятных условий труда, кадровая политика должна обеспечивать возможность продвижения по службе, а также обеспечивать работникам уверенность в завтрашнем дне.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование организованной системы работы с персоналом, которая в свою очередь ориентирована на получение как экономического, так и социального эффекта, при условии соблюдения действующего законодательства [1].

Существует также ряд принципов кадровой политики управления персоналом. Принципы управления персоналом – это правила и нормы, которым должны следовать руководители в процессе управления. Данные принципы практически не подвергаются влиянию времени, именно они задают тон при детализации направлений кадровой политики, и отличают одну фирму от другой. Принципы кадровой политики управления персоналом представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Принципы кадровой политики управления персоналом

Главная цель кадровой политики – создание системы управления персоналом, основывающейся на экономических мотивах и социальных гарантиях, сближающих интересы работника и организации, направленных на максимизацию производительности труда и достижение высоких экономических результатов за счет повышения эффективности производства.

Главная цель кадровой политики любой организации определяется следующими задачами:

- обеспечение условий, предусмотренных Конституцией РФ, трудовым законодательством прав и обязанностей граждан;
- соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики;

- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда;
- подчинённость всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионального квалифицированного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации;
- формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии;
- разработка принципов организации трудового процесса;
- выработка критериев и методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих; вознаграждения персонала;
- разработка принципов определения социального экономического эффекта от мероприятий, входящих в систему управления персоналом.

Также, все цели кадровой политики можно разделить на экономические и социальные.

Экономические цели исходят от приоритетных производственных принципов поддержания конкурентоспособности и максимизации прибыли предприятия. Оптимальное соотношение затрат и результатов является важным достижением кадровой политики.

Социальные цели заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия. Особенно это относится к заработной плате, социальным расходам, сокращению рабочего времени, а также оборудованию рабочих мест, требованиям предоставить большую свободу действий и права на участие в принятии решений [4].

Кадровая политика организации призвана обеспечить:

- высокое качество работы и её результатов, условий труда, а также самой рабочей силы;

- структурную адаптацию персонала к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость кадрового потенциала;

- отказ от традиционного, жёсткого ограничения между различными видами работ, а также использование разнообразных гибких форм организации трудовых процессов: полная, частичная и временная занятость и т.п.;

- организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления персоналом как «свою собственную» и реализуют её в своей оперативной деятельности;

- высокий уровень ответственности всех работников организации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

- новое качество содержания труда и высокий уровень удовлетворенности им, путем использования новых форм, обогащающих содержания труда.

Поэтому кадровая политика – это сложный процесс формирования качественного трудового коллектива предприятия, требующий знаний теории социального управления и умение выражать стратегию субъекта управления в работе с персоналом [4].

В зависимости от осознанности правил и норм лежащих в основе кадровых мероприятий организации, а также степени влияния руководства на кадровую ситуацию, специалисты выделяют следующие типы кадровой политики (рисунок 1.2) [1].

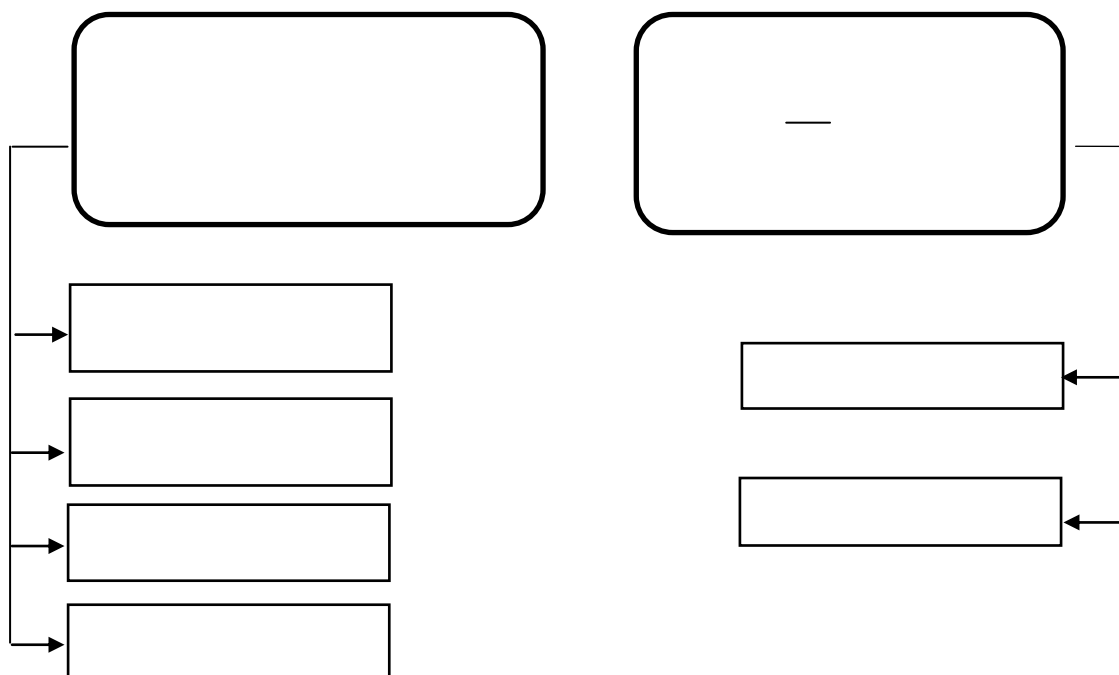


Рисунок 1.2 – Типы кадровой политики

Характеристика видов кадровой политики и их особенности представлены в таблице 1 приложения А [2].

Также выделяют открытую и закрытую кадровую политику:

- открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях. Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли;

- закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа

причастности. Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнение открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита рабочей силы.
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокая сплоченность коллектива, включение в традиционные подходы.
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следование общей технологии, адаптирована к специфике работы организации.
Продвижение персонала	Возможность карьерного роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, но вполне вероятно за счет высокой мобильности кадров.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда дается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному).	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников (через контракты), определение ответственности сотрудника и организации.	Инновационное поведение необходимо либо специально имитировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений [1].

1.2 Основные проблемы кадровой политики предприятий нефтегазовой отрасли

Конкуренция среди предприятий всех сфер производства с каждым годом увеличивается, что приводит к острому соперничеству за конкурентоспособный кадровый потенциал, в следствии чего возникает необходимость поиска новых кадровых решений.

В нефтегазовой отрасли зачастую встречаются однотипные технологии и производство, что заставляет руководителей искать иные конкурентные преимущества в производственной деятельности. Однако, в отрасли стремительно развивается направление долгосрочных инвестиций в кадры, в результате чего совершенствуются социально – трудовые отношения и методы управления персоналом.

В нефтегазовой отрасли, можно выделить следующие кадровые проблемы:

- нехватка опытных менеджеров среднего и высшего звена, способных возглавить определенные направления и обеспечить сближение российских и иностранных подходов;

- нехватка квалифицированного рабочего персонала, из – за «непрестижности» профессии рабочего;

- молодые специалисты недостаточно подготовлены для активного включения в работу, в связи с недостатком понимания реального производственного процесса;

- период адаптации молодых специалистов усложняется неразвитой системой наставничества на предприятиях;

- удаленность разработок;

- слабая базовая подготовка выпускников;

- высокая текучесть кадров в связи с жесткой корпоративной культурой нефтегазовых предприятий.

На сегодняшний день нефтегазовая отрасль является наиболее развитой и конкурентоспособной отраслью в России. Россия занимает одно из лидирующих мест в мире по добыче, переработке, экспорту нефти и природного газа. В сложившихся политических и экономических условиях нефтегазовый комплекс России считается одним из самых быстроразвивающихся в мире [5].

Существует ряд крупнейших компаний, занимающихся разведкой, добычей и переработкой нефти и газа, таких как Газпром, Роснефть, Лукойл, Сургутнефтегаз, Газпромнефть, Татнефть и др. К сожалению, несмотря на такое динамичное развитие нефтегазовой промышленности, данная отрасль испытывает ряд проблем, одна из которых связана со значительным уровнем оборота персонала. При этом, несмотря на то что ежегодно на работу принимают сотни выпускников, молодых специалистов нефтегазовой отрасли, главной проблемой отрасли остается нехватка высококвалифицированных специалистов.

Из-за снижения скорости добычи углеводородного сырья, в начале 90-х годов произошел существенный отток отраслевых специалистов. В результате, на сегодняшний день, наиболее востребованная группа специалистов со знанием английского языка, обладающая достаточным опытом и квалификацией и готовые обучать и развиваться от 35 до 45 лет - вышла из оборота современных Российских нефтегазодобывающих компаний.

Отрасль нуждается в опытных менеджерах, способных эффективно руководить определенными направлениями и обеспечивать сближение российских и зарубежных подходов. Специалисты, работающие в отрасли еще с советского времени, зачастую не владеют иностранными языками, сложно осваивают новые технологии и тяжело адаптируются в международной бизнес-среде. Для повышения уровня менеджмента, компании активно привлекают зарубежных специалистов [6].

Одной из основных особенностей отрасли является высокая текучесть кадров. Это обуславливается особенностями производственного цикла, а также жесткой корпоративной культурой характерной для нефтегазовых предприятий. Так, например, в связи с суровыми условиями труда, трудовой стаж бурового мастера в среднем составляет от 2-х до 6-ти лет, затем рабочие либо меняют сферу деятельности, либо уходят на повышение.

Проблема дефицита отдельных специальностей усугубляется особенностью российской нефтегазовой отрасли – достаточно большим

количеством моногородов, построенных вокруг месторождений, что является непривлекательным фактором для специалистов. В связи с этим некоторые нефтегазовые компании разрабатывают специальные программы для привлечения и удержания специалистов [6].

В таблице 1.2 представлены показатели движения персонала в нефтегазовой отрасли в период с 2007 по 2012 гг.

Таблица 1.2 – Показатели движения персонала в нефтегазовой отрасли в период с 2007 по 2012 гг.

Наименование показателя	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ССЧ работников, тыс., чел.	516,4	500,7	508,2	484,9	477,7	465,6
Принято на работу, тыс., чел.	246,3	207,8	204,3	128,5	160,5	177,4
Выбыло работников, тыс., чел.	261,7	205,9	232,8	193,5	171,4	171,4
Коэффициент полного оборота, %	98,4	82,6	86	66,4	69,5	74,9
Коэффициент оборота по приёму, %	47,7	41,5	40,2	26,5	33,6	38,1
Коэффициент оборота по выбытию, %	50,7	41,1	45,8	39,9	35,9	36,8

Как видно из таблицы 1.2, коэффициент текучести кадров на предприятиях нефтегазовой промышленности за рассматриваемый период чрезвычайно высок, однако имеет тенденцию незначительного снижения.

На основании данной таблицы был составлен график изменения показателей движения персонала в нефтегазовой отрасли в период с 2007 по 2012 гг., представленный на рисунке 1.3.

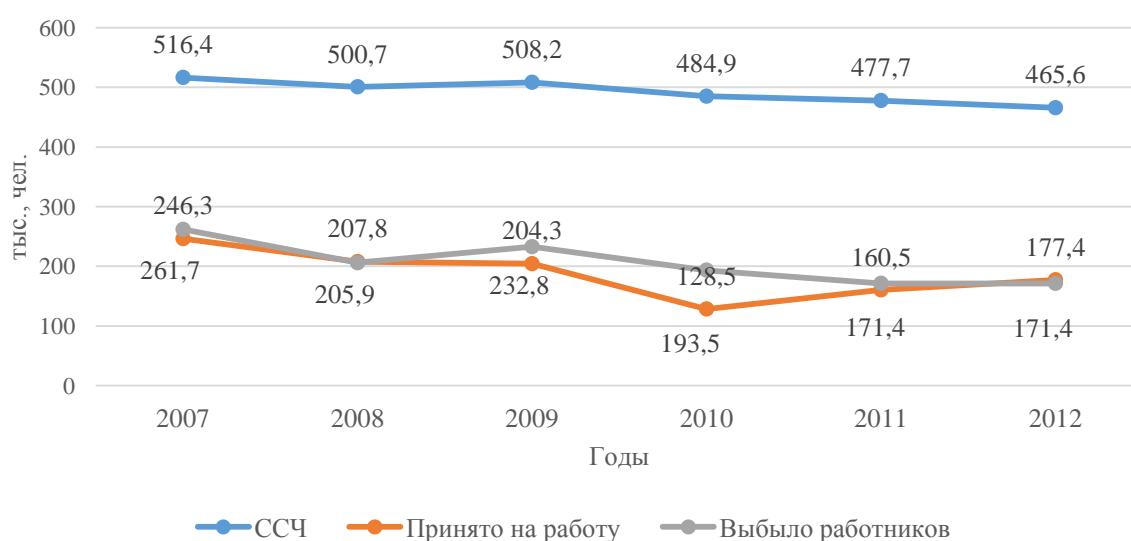


Рисунок 1.3 – Абсолютные показатели движения персонала в нефтегазовой отрасли в период с 2007 по 2012 гг.

Высокая текучесть кадров связана с тем, что, несмотря на стремление персонала попасть в нефтегазовую отрасль и ежегодный прием на работу огромного количества выпускников, гораздо большее количество человек увольняются по тем или иным причинам. Показатели текучести кадров в нефтегазовой отрасли в период с 2007 по 2012 гг., можно увидеть на рисунке 1.4.

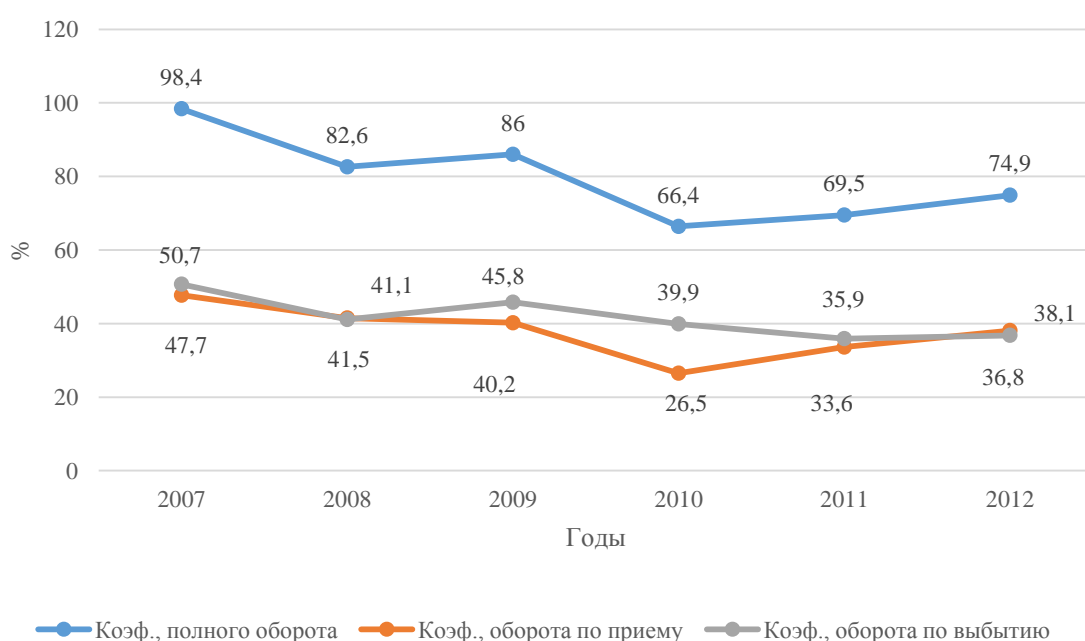


Рисунок 1.4 – Относительные показатели движения персонала в нефтегазовой отрасли в период с 2007 по 2012 гг.

Показатели текучести (рисунок 1.4) отражают, насколько «комфортно» людям работать в организации. Другими словами, за «комфортностью» стоят такие факторы, как принципы управления, система адаптации новичков, корпоративная культура организации и в первую очередь система мотивации персонала. Безусловно, если человек почувствует, что его труд не ценится, что окружающая его обстановка никак не побуждает его к приложению усилий, хуже того, если он вдруг поймет, что работа ему абсолютно неинтересна, то в

первую очередь это отразится на различных показателях эффективности труда, качестве выполняемой работы и т. д.

Если ситуация не изменится и не будут применены какие – либо способы стимулирования или мотивирования, которые способны воздействовать на человека тем или иным образом, то, скорее всего, в ближайшее время человек просто покинет организацию по собственному желанию. Таким образом, система мотивации персонала напрямую влияет на текучесть в компании, т. е. то, насколько удовлетворены сотрудники, будет отражаться на их решении о том, остаться в компании или же уволиться [8, 9].

Среди основных причин увольнения сотрудников преобладает недовольство продолжительностью рабочего дня. Как правило, на предприятиях нефтегазовой отрасли 12 – часовой рабочий день. Если рассматривать непосредственно добычу полезных ископаемых, то это работа вахтовым методом, которая считается напряженной, с отрывом от постоянного места жительства и некомфортной.

Также очень часто на предприятиях нефтегазовой отрасли наблюдается корпоративная культура, предполагающая жесткую дисциплину и соблюдение предписаний как в выполнении трудовых обязанностей и ведении дела, так и во внешнем виде, манере общаться и жизненных ценностях. В таких условиях сложно достичь самовыражения.

Выявленные негативные факторы способны снизить удовлетворенность сотрудников работой и повлечь за собой решения об увольнении.

Нельзя не отметить, что в связи с кризисом в нефтегазовой отрасли, из – за падения цены на нефть, в 2015 году около трехсот тысяч сотрудников отрасли по всему миру попали под сокращение, что составило 32% уволенных. Данное событие вынуждает специалистов искать работу в других отраслях, что ведет за собой дефицит кадров в нефтегазовой отрасли, а также потерю положительного имиджа компании как работодателя.

Несмотря на то, что в последние месяцы 2016 года цена на нефть прекратила спад, наблюдается тенденция роста (однако показатель остается

нестабильным), а массовые сокращения прекратились, проблема нехватки квалифицированных кадров имеет место быть [10].

В 2017 году ожидается повышенный спрос на специалистов по разведке и разработке месторождений, а также по совершенствованию технологий. Однако для привлечения специалистов компаниям необходимо вернуть положительный имидж работодателя и дать уверенность потенциальным работникам в том, что они смогут обеспечить им «уверенность в завтрашнем дне».

В тоже время, российские специалисты активно переходят работать в иностранные нефтяные компании. Данная тенденция объясняется снижением качества западного технического образования в нефтегазовой сфере, в результате чего возникла потребность в привлечении Российских кадров с высоким уровнем подготовки [11].

С каждым годом все больше компаний сталкивается с дефицитом отдельных специальностей. Молодежь стремится получить образование в сфере бизнеса или информационных технологий, нефтяная инженерия их не интересует. Не случайно отдельные руководители кадровых служб, характеризуя кадровый потенциал нефтегазового комплекса, отмечают недостаточный уровень интеллектуального, технического и управленческого потенциала.

Наблюдается тенденция изменений трудовых отношений в сторону их социализации. Лучшим работодателем на рынке труда является компания, проявляющая заботу о своих трудовых ресурсах. Потенциальных работников прежде всего интересуют: предложение хорошего социального пакета, официальное трудоустройство, заработная плата не ниже среднерыночной, наличие системы подготовки кадров, стабильность и привлекательный имидж компании [10].

В Российской экономике нефтегазовый комплекс занимает лидирующие позиции в области формирования положительного имиджа предприятия и внедрения современных методов работы с персоналом, что в первую очередь предусматривает увеличение инвестиций в персонал. Все чаще работодатели

внедряют комплексные программы внутреннего и внешнего обучения, а также практику наставничества [6].

Финансовая сторона является главным рычагом системы управления персоналом в нефтегазовой отрасли. Большинство компаний отрасли придерживаются политики ежегодного пересмотра зарплаты. Тем не менее довольно часто встречается применение индивидуального подхода, так, например, повышение окладов происходит относительно изменения спроса на определенные профессии, ситуации на рынке или же изменений стратегических целей компании. Рассмотрим среднемесячную заработную плату работников по видам экономической деятельности в Российской Федерации за 2015 год, представленную в таблице 1.3 [12].

Таблица 1.3 – Среднемесячная заработная плата работников по видам экономической деятельности в Российской Федерации

Виды деятельности	2015, чел.
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	23 246
Рыболовство, рыбоводство	51 653
Добыча полезных ископаемых	86 085
из неё:	-
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	94 211
добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	69 653
Обрабатывающие производства	37 503
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	44 216
Строительство	36 506
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов...	31 588
Гостиницы и рестораны	22 533
Транспорт и связь	43 801
Финансовая деятельность	111 124
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	53 172
Научные исследования и разработки	84 159
Государственное управление и обеспечение военной безопасности;	65 101
Образование	34 951
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	34 695
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	38 709
из них деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта	45 250

Исходя из данных таблицы 1.3 видно, что нефтегазодобывающая отрасль имеет один из самых высоких уровней среднемесячной заработной платы в России, ступая лишь финансовой деятельности.

Рассматривая основные крупнейшие компании Российской нефтегазовой отрасли по уровню среднемесячной заработной платы видно, что компания ОАО «Сургутнефтегаз» имеет один из самых низких уровней заработной платы в своей отрасли – 51 772 рубля. Для сравнения, на рисунке 1.5 представлен среднемесячный уровень заработной платы крупнейших нефтегазовых компаний России за 2015 год [13,14,15].

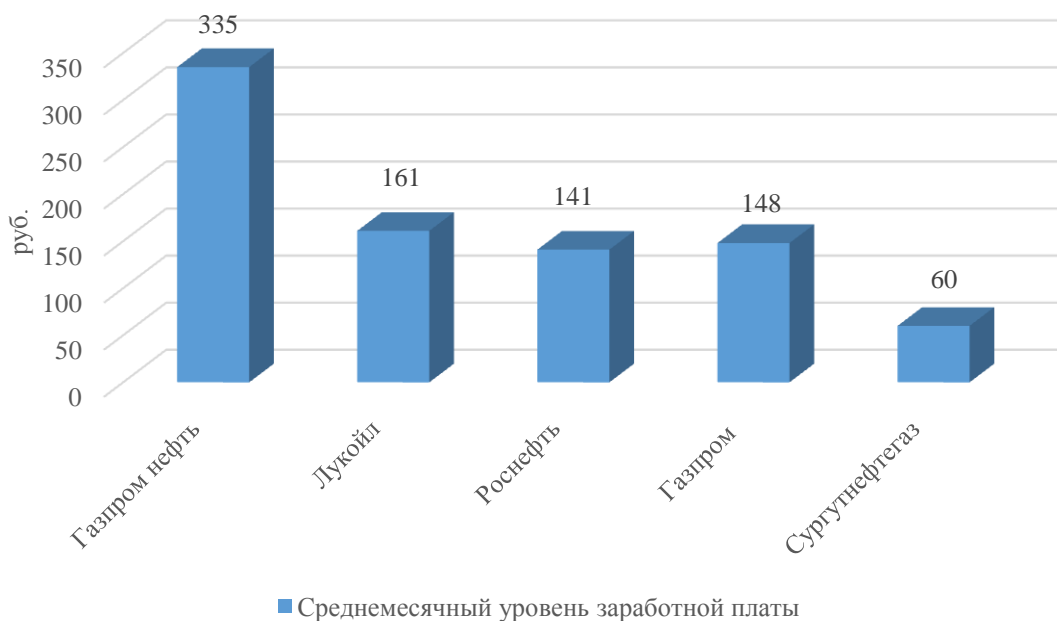


Рисунок 1.5 – Среднемесячный уровень заработной платы крупнейших нефтегазовых компаний России за 2015 год

При индексации заработной платы, большая часть нефтегазовых компаний берут в расчет показатель инфляции, учитывая при этом ситуацию на рынке труда, поскольку официальный показатель инфляции не всегда объективно отражает реальное изменение цен и как следствие не обеспечивает сохранность реальных доходов сотрудников. Однако специфика регионов не учитывается, поэтому ежегодно фактический рост заработной платы оказывается выше уровня инфляции примерно на 3 %.

Такая тенденция наблюдается и в ОАО «Сургутнефтегаз». Заработная плата на предприятии за 2015 год выросла на 13,02%, с учетом того, что

уровень инфляции в этом же году составил 12,9%, фактический рост заработной платы оказался всего на 0,12% выше уровня инфляции [16].

Более трети нефтегазовых компаний пользуются инструментом вознаграждения наиболее квалифицированных управленцев - программами долгосрочного стимулирования (ПДС). В большинстве случаев цикл ПДС составляет три года, при этом программа может состоять из нескольких этапов, по итогам которых выплачивается вознаграждение [6].

Активно используются и неденежные инструменты мотивации. Состав социального пакета, предлагаемого сотрудникам, постоянно расширяется, а качество и объем входящих в него льгот увеличиваются. При этом все чаще используется дифференцированный подход при предоставлении льгот сотрудникам: работникам разных категорий и должностей предлагается различный набор социальных программ. Неденежные инструменты мотивации персонала представлены на рисунке 1.6 [17].

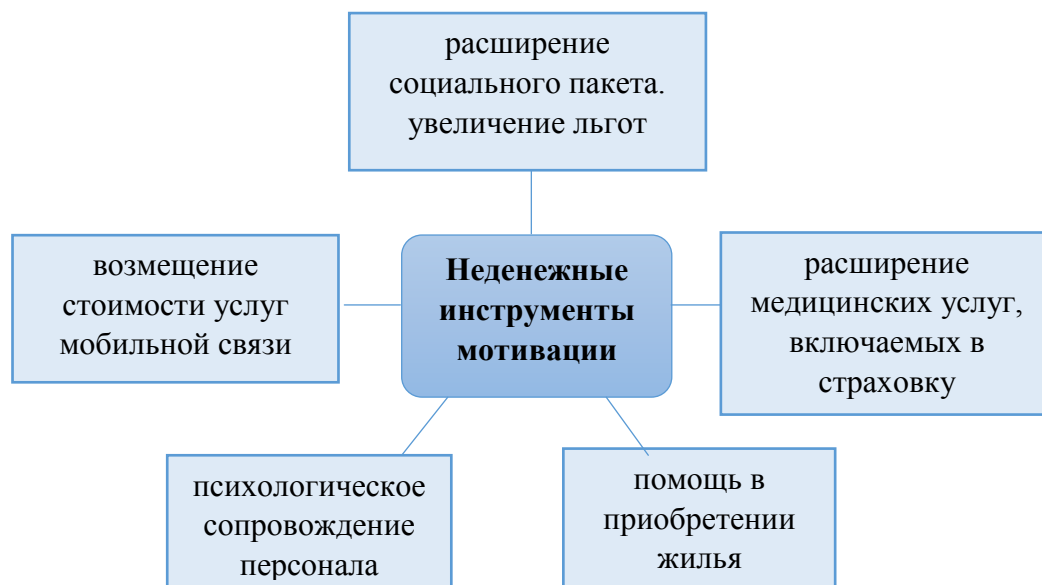


Рисунок 1.6 – Неденежные инструменты мотивации

Ежегодно увеличивается список медицинских услуг, покрываемых договором страхования. Наряду с амбулаторной помощью и стационарным лечением в договор страхования могут быть включены приобретение лекарств,

визиты врача по месту работы и ведение беременности. Медстрахование может распространяться даже на членов семей.

В нефтегазовой отрасли большинство компаний компенсируют сотрудникам услуги мобильной связи. Примерно 70 % компаний практикуют оплачиваемое или дотационное питание, а также берут на себя расходы на санаторно – курортное лечение сотрудников.

Принципиально важной является политика нефтегазовых компаний в области оказания помощи своим сотрудникам в приобретении жилья. Подобные программы в том или ином виде предлагают около 40% работодателей в отрасли. В целом же средняя доля затрат на социальный пакет в общих затратах нефтегазовых предприятий на персонал составляет около 25% [18].

Для повышения привлекательности предприятия компании вводят и психологическое сопровождение персонала. Психологическое сопровождение деятельности персонала в организации направлено в первую очередь на развитие внутреннего потенциала человека и формирование ориентационного поля развития, достижение полноценной профессионально-психологической реализации личности и удовлетворение потребностей субъекта деятельности.

Особенно важно психологическое сопровождение кадров на предприятиях нефтегазовой отрасли в связи с высокой кадровой текучестью и тяжелыми условиями труда.

Психологическое консультирование, диагностика и мониторинг помогут как работодателю в выстраивании эффективной кадровой политики и нахождении подхода к каждому сотруднику, так и самим сотрудникам. Они получают профессиональную помощь в кризисных ситуациях, помощь в создании плана желаемого будущего в компании, что также является отличной мотивацией для более эффективной работы. Также снижается общий уровень стресса сотрудников, поскольку психологическая поддержка помогает повысить уверенность в себе и настроить на позитивное будущее [19].

Таким образом, нефтегазовый менеджмент в большей мере формирует мотивационную кадровую политику, ориентированную на повышенную материальную компенсацию, сохраняя для своих сотрудников базовый мотивационный пакет: медицинскую страховку или страхование жизни, компенсацию за питание, оплату мобильного телефона.

Совершенствование кадровой политики связано прежде всего с привлечением молодых талантов из других отраслевых вузов, привнесением современных стандартов управления, профессиональным продвижением по принципу лидерства, повышением имиджа и привлекательности отрасли.

Нефтегазовый сектор был, есть и будет самой надежной и стабильной отраслью с точки зрения работы. И хочется надеяться, что он останется таким не только в ближайшие годы, но и значительно дольше. Это основная бюджетно - образующая отрасль, на которой держится экономика нашей страны [20].

1.3 Инновационные технологии управления персоналом

Традиционные технологии управления уже не способны справляться с современными проблемами, возникающими в процессе хозяйственной деятельности фирмы. В связи с этим, работодатели активно ищут новые способы организации работы с персоналом. К инновационным технологиям относят аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент [21].

Аутсорсинг – это вывод за пределы компании какой – либо функции предприятия. Это может быть аудит, уборка, охрана, транспортные и ИТ – услуги, маркетинг и т.п. Кадры используются только по необходимости, за качество работы отвечает компания, предоставляющая услугу.

Использование аутсорсинга имеет ряд плюсов:

- освобождает компанию от большого количества платежей, связанных с содержанием постоянного сотрудника;
- не возникает проблем с увольнением;

– повышается гибкость и мобильность компании за счет постоянного привлечения новых специалистов [22].

Аутстаффинг представляет собой вывод имеющегося персонала за штат компании, не меняя при этом его фактическую численность. Кадровая фирма оформляет по трудовому договору в собственный штат персонал компании – клиента и юридически становится для него работодателем. Таким образом, обязанности ведения документации и сопровождения персонала переходят к компании, предоставляющей услугу.

Плюсы аутстаффинга заключаются в следующем:

- снижение количества сотрудников в штате организации;
- снижение административной и финансовой нагрузки при сохранении руководства над работниками;
- не возникает проблем с увольнением;
- устранение обязательств по трудовым отношениям с работником;
- обеспечение гибкости в управлении персоналом и извлечение максимальной эффективности с работы каждого сотрудника [22].

Аутплейсмент представляет собой ряд услуг по преодолению негативных последствий увольнения, предоставляемых увольняемому сотруднику сторонней компанией (рисунок 1.7).

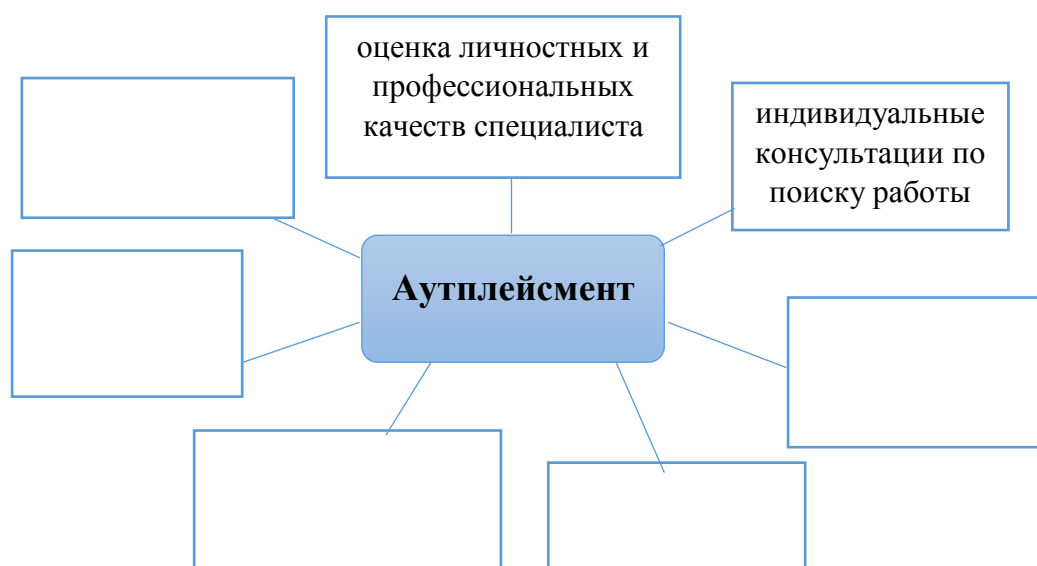


Рисунок 1.7 – Услуги аутплейсмента

Использование данной технологии обеспечивает компании поддержание репутации предпочтительного работодателя, за счет сохранения уважения увольняемых сотрудников. Таким образом компания демонстрирует уважение и проявление заботы о каждом сотруднике. Чаще всего программу аутплейсмент используют в кризисных условиях или при реструктуризации компании, когда работодатель вынужден провести сокращение штата.

Аутплейсмент позволяет предотвратить резкое падение производительности труда, сохранить морально – психологический климат и ощущение стабильности в компании. Сохранение имиджа компании на рынке тоже играет не последнюю роль. Кроме того, максимальное ускорение процесса трудоустройства сокращенного сотрудника позволяет компании сэкономить компенсационный пакет [23].

Любая компания формирует штат своих работников, исходя из критериев обеспечения результативности бизнеса. Тем не менее, порой приходится сталкиваться с ситуацией, когда затраты средств и времени на подбор, адаптацию или профессиональное обучение новых специалистов экономически нецелесообразны. В этом случае на помощь предпринимателям приходит аутстаффинг персонала, выступающий в роли эффективного инструмента привлечения внештатных сотрудников. На рисунке 1.8 представлены основные преимущества аутстаффинга.



Рисунок 1.8 – Основные преимущества аутстаффинга

Рассмотрим, в чем суть данных услуг, какие преимущества получает заказчик, с какими рисками он может столкнуться и как их избежать.

Действуя в интересах клиента, аутстаффер предоставляет заказчику на период реализации определенного проекта или выполнения сезонных работ профильных специалистов, обладающих необходимым уровнем квалификации и опытом.

Иными словами, аутстаффинг персонала – это оформление в штат компании – провайдера, фактически являющейся формальным работодателем для задействованных кадров, части сотрудников фирмы – заказчика. При этом вся рутинная работа, связанная с кадровым менеджментом, соблюдением норм гражданского и трудового права (включая положения федерального законодательства о найме иностранных граждан), перечислением налогов, начислением и выплатой заработной платы, ложится на плечи аутстаффера [21, с. 380].

Страны Западной Европы, а также США и Канада хорошо знакомы с понятием аутстаффинга персонала с момента появления первых аутстафферов (период экономического спада 70-х годов XX века).

Для наглядности можно привести всего несколько фактических значений, представленных на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Стороны лизинговых взаимоотношений

В России популярность аутстаффинга началась в конце 90-х годов прошлого века. Главным образом, это было связано с экономическим кризисом и, как следствие, остро вставшему вопросу оптимизации кадровой политики путем рационализации использования трудовых ресурсов. Сегодня аренда персонала – совершенно обыденная и привычная практика в крупных российских городах.

Услуги аутстаффинга персонала предоставляются заказчику на условиях договора. В обязательном порядке он должен включать в себя конкретную и максимально полную информацию о правах и обязанностях сторон, границах их полномочий, условиях взаимодействия и предоставляемых услугах [24, с. 31].

Детально прописываются функции, выполняемые подобранными специалистами и требования по части квалификации данных внештатных сотрудников. Оговаривается конкретная сумма, подлежащая к уплате аутстафферу за оказанные услуги. При этом исполнитель обязуется нести расходы по обеспечению социальных гарантий (оплата больничных листов, пособий и проч.), перечислять налоги и страховые взносы, выплачивать заработную плату работникам, задействованным в рамках оформляемого гражданско-правового договора. Кроме того, аутстаффер берет на себя разрешение трудовых споров и разногласий.

В сравнении с непосредственным наймом рабочей силы аутстаффинг позволяет получить заказчику услуг ряд ощутимых преимуществ:

- снижается нагрузка на кадровую службу и бухгалтерское подразделение, как следствие, уменьшаются административные издержки;
- отсутствуют риски, связанные с привлечением к ответственности за нарушения трудового законодательства (в том числе законов о трудовой деятельности иностранных граждан) и возникновением страховых случаев;
- появляется возможность обеспечить максимальное соответствие численности работников реально существующему объему работ и гибкое управление кадрами;

– экономятся средства, необходимые на организацию обучения и повышения квалификации персонала.

Также, преимуществом аутстаффинга для российских организаций является упрощение приема на работу иностранных граждан, поскольку данный процесс связан с определенными сложностями, обусловленными жесткими требованиями миграционного законодательства, а также затратами на обучение специалистов по найму трудовых мигрантов.

В этих условиях, аутстаффинг иностранного персонала позволяет избежать многих проблем осуществляя все кадровые процедуры, в рамках действующих законов, оформляя полный комплект разрешительной документации, дающей право на привлечение к работе иностранных граждан [26, с. 40].

Нужно отметить, что, кроме преимуществ, аутстаффинг персонала может таить в себе и скрытые риски. В частности, существует вероятность заключения заведомо невыгодного договора с фирмой, специализирующейся на предоставлении услуг данного профиля.

Такой документ, содержащий положения, противоречащие законодательным нормам, может быть признан недействительным в судебном порядке [26, с. 35].

Далее рассмотрим, что такое аутсорсинг. У термина имеется множество определений. Дословный перевод с английского означает, что это привлечение ресурсов извне для удовлетворения необходимых потребностей.

В основе аутсорсинга лежат длительные устойчивые деловые связи подрядчика с заказчиком, имеющие в своей основе контрактные соглашения. При этом в интересах заказчика подрядная фирма адаптирует свои производственные и технологические средства или интеллектуальный и технический потенциал, получая за это оплату, которая определяется не долей в прибыли, а сложившейся стоимостью услуг [4, с. 33].

Весь рынок аутсорсинга можно разделить на два сегмента: оказание интеллектуальных услуг и промышленный аутсорсинг. К первому виду можно

отнести IT – аутсорсинг. Это работы по обслуживанию оргтехники, обработке информации, программированию и т.д. Промышленный аутсорсинг с одной стороны подразумевает производство различных комплектующих, метизов, заготовок, а с другой – выполнение вспомогательных операций и функций по обеспечению производства (складирование, учет, обслуживание, ремонт, реклама, уборка помещений, логистика и т.д.).

Важнейшим аргументом в пользу развития аутсорсинга выступает экономия средств, а также гарантия высокого качества и надежности предоставляемых услуг, так как подрядчик, как правило, имеет узкую специализацию и сосредотачивает лучших специалистов, использует самое современное оборудование, применяет передовые технологии и накапливает опыт обслуживания, работая с различными клиентами.

Зная, что такое аутсорсинг, многие компании обращаются именно к таким организациям. Ведь такого рода специалист, обслуживая многих заказчиков, оптимизирует экономику услуг и распределяет свои накладные расходы, а это позволяет уменьшить цены на услуги и одновременно повысить их качество. Учитывая это, заказчики покупают услуги, при этом не несут издержек, связанных с содержанием сложного оборудования и специализированного квалифицированного персонала.

Заключив договор аутсорсинга, заказчик имеет право получить профессиональные услуги, обеспечив гарантии материальной ответственности подрядчика за качество их выполнения. Это возможно, потому что аутсорсинговая фирма является юридическим лицом и располагает определенными активами, которые можно востребовать для компенсации ущерба. Кроме этого, данная деятельность страхуется, и аутсорсер делит свою ответственность со страховой компанией [27, с. 91].

Сегодня все более популярным становится не только бухгалтерский аутсорсинг или использование работы фрилансеров, но и такие виды деятельности как реклама продукции компании, продвижение, услуги

менеджеров по продажам, организация издательской деятельности, которые могут осуществлять внештатные специалисты или компании.

Передавая часть необходимых работ другим, предприниматель освобождает себя, свои офисные и производственные помещения, своих сотрудников от лишней нагрузки. А получает готовую услугу по привлекательной цене.

Для бюджета компании данный метод поможет создать экономию на социальных выплатах, на больничных, на пособиях по уходу за ребенком и оказание услуг по конкурентным ценам.

Все больше компаний передает множество услуг на аутсорсинг. Компания не занимается определенными видами деятельности самостоятельно, не содержит специалистов, а платит за оказание таких услуг (например, ведение бухгалтерии) другим предприятиям. Очень часто это является самым выгодным решением даже для крупных предприятий.

Рассмотрим, чем отличается аутсорсинг персонала от аутстаффинга. Под аутсорсингом подразумевается фактическая передача определенных функций организации – заказчика стороннему исполнителю. Таким образом, освобождаются трудовые и финансовые ресурсы, которые можно направить на решение вопросов, требующих первоочередного рассмотрения и повышенного внимания. При этом специалисты являются сотрудниками компании – аутсорсера и могут выполнять свою деятельность на территории заказчика или на территории исполнителя без непосредственного взаимодействия с клиентом аутсорсинговой компании [28, с. 34].

Аутстаффинг носит другой характер. Данная услуга предполагает предоставление заказчику определенных специалистов, которые работают по месту его нахождения, не вступая с ним напрямую в трудовые и гражданско – правовые отношения [27, с. 44].

В последнее время стала популярна такая форма аренды, как лизинг. Чаще всего данное понятие связывают с имуществом. Такого рода аренда является привлекательной не только для заемщика, но и для кредитора, так как

предполагает невложение капитала в имущественный комплекс или основные средства и последующий выкуп объекта аренды.

Рассматривая, что такое лизинг, стоит понимать, что это в первую очередь удачное инвестирование средств. Кредитор приобретает определенное оборудование по просьбе заказчика и передает его последнему в личное распоряжение на конкретный период времени, по истечении которого за заемщиком сохраняется право полного выкупа данного имущества. Между участниками сделки заключается письменное соглашение, заверенное подписями сторон. В договоре указываются основные условия, а также права и обязанности контрагентов.

Лизинг персонала — новый вид лизинга, который стремительно развивается в современных условиях. Однако юридическое оформление подобного рода отношений имеет ряд сложностей, которые в первую очередь связаны с отсутствием нормативно-правовой базы [29, с. 35].

В связи с использованием новых кадровых технологий, а именно лизинга персонала, сложилась новая система юридических отношений, которая требует новых юридических решений. Проблема заключается в определении природы этих взаимоотношений и возможности их регулирования без нарушения Трудового кодекса РФ. Наиболее правильное определение сути данных взаимоотношений на сегодняшний день — договор о предоставлении персонала.

Стороны этих взаимоотношений представлены на рисунке 1.10 [30, с. 24].



Рисунок 1.10 – Стороны лизинговых взаимоотношений

Данные отношения оформляются с помощью двух самостоятельных договоров: договора оказания услуг по поиску и подбору персонала и трудового договора.

Услуги по лизингу персонала основаны на сервисе по содержанию персонала, включающем в себя вступление в трудовые отношения с работником, начисление и выплату заработной платы, дополнительных пособий и льгот, налогов, в некоторых случаях обучение, а также непосредственный поиск кандидатов. Так как кадровые компании оформляют персонал, подлежащий передаче в наем, к себе в штат на постоянную работу, на работника распространяются все гарантии и льготы, предусмотренные действующим ТК РФ. Пользователю нет необходимости заключать отдельный договор с работником, он может отказаться от него в любое время, если иное не установлено в соглашении. Пользователь не задумывается о соблюдении требований, предусмотренных ТК в отношении увольнения работников и их социальной защиты; не решает вопросов исчисления сроков трудового стажа и иных вопросов, связанных с кадровым документооборотом.

Основным юридическим затруднением при использовании лизинга персонала является решение вопроса о разделении функций работодателя между двумя самостоятельными субъектами отношений: юридическим нанимателем — кадровым агентством и фактическим нанимателем-пользователем. Проблема заключается в том, что при заключении договора о предоставлении персонала возникают трехсторонние отношения, которые регулируются двумя разными договорами: трудовым договором между работником и кадровым агентством и договором между фактическим нанимателем и кадровым агентством [31].

Рассмотрим схему предоставления персонала на условии лизинга более подробно.

Для начала кадровое агентство — лизингодатель формирует штат лизингового персонала [32, с. 115].

1) лизингодатель отбирает специалистов согласно требованиям лизингополучателя. Под заказ специалистов на лизинг работают в основном отечественные агентства, тогда как за рубежом кадровые агентства создают в соответствии с потребностями рынка штат лизинговых сотрудников, независимо от наличия конкретного заказа на данный момент;

2) после согласования кандидатур с лизингополучателем (или лизингодателем, если штат формируется на будущее) специалисты принимаются в штат лизингодателя и становятся полноправными, постоянными сотрудниками кадрового агентства;

3) высококвалифицированные специалисты предоставляются лизингополучателю для выполнения оговоренных функций в течение согласованного срока.

Далее приведена схема взаимодействия лизингодателя и лизингополучателя для удовлетворения временной потребности в персонале с помощью лизинговых отношений.

1) определение проблемной ситуации лизингополучателя и конкретной потребности в рабочей силе (квалификация специалистов, их состав и сроки использования);

2) выбор конкретного варианта лизинговой схемы для лизингополучателя. На этом этапе согласовывается договор, где определяются условия лизинга с обеих сторон:

- критерии оценки выполнения работ специалистом;
- нераспространение любой деловой информации получаемой специалистом в течение работы в организации;
- объем работ;
- оклад специалиста;
- предоставление замены в случае болезни или невыхода на работу нанятого сотрудника;

– комиссионные агентства (обычно до 20–30% оклада специалиста, а иногда и выше).

Заказчик гарантирует оплату счетов агентства в полном объеме в установленный срок и предоставление приглашенному специалисту оговоренных условий работы.

3) подбор персонала для лизинга, если в этом есть необходимость. Если персонал предоставляется из уже сформированного лизингового штата кадрового агентства, то такой потребности нет;

4) документальное оформление лизингодателем трехсторонних лизинговых отношений с лизингополучателем и специалистами;

5) кадровое агентство следит за тем, чтобы у лизингополучателя специалист выполнял только работу, соответствующую его квалификации, и в объемах, оговоренных лизинговым контрактом. Конфликты и трудовые споры, возникающие между лизингополучателем и наемным сотрудником, решает кадровое агентство [24, с. 41].

Определенная степень риска при лизинге персонала существует. Рискованным моментом здесь могут стать неожиданные объемы и графики работы в компании клиента, неточность в заполнении документов [33, с. 26].

Задачей правового обеспечения управления персоналом является регулирование трудовых отношений между работодателями и работниками и защита законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

В результате рассмотрения каждого отдельно взятого инновационного метода управления персоналом, составлена сравнительная таблица 1.4, благодаря которой можно наглядно увидеть основные различия данных методов и выбрать из них наиболее подходящий организации в определенный период её жизни, либо на постоянной основе.

Таблица 1.4 – Сравнительная таблица инновационных методов управления персоналом

Критерии	Аутсорсинг	Аутстаффинг	Лизинг	Аутплейсмент
Предмет договора	Передача вспомогательных	Выведение сотрудников за	Найм сотрудников в	«Размещение» сотрудников за

	функций сторонней компании	штат с условием привлечения их бывшим работодателем	кадровых агентствах	пределами компании, (в случаях массового высвобождения)
Место работы	Компания – провайдер	Заказчик	Заказчик	Компания – провайдер / заказчик
Время занятости	Постоянно	Постоянно	Временно	Временно (в период кризиса) / постоянно
Руководство и контроль	Компания – провайдер	Заказчик	Заказчик	Компания – провайдер / заказчик

Окончание таблицы 1.4

Критерии	Аутсорсинг	Аутстаффинг	Лизинг	Аутплейсмент
Ответственность	Компания – провайдер	Солидарно	Солидарно	Солидарно
Гарантии и компенсации	По основному месту работы	Компания – провайдер	Кадровое агентство	По основному месту работы
Влияние на имидж организации	Возможно отрицательное влияние при сокращении сотрудников, выполняющих функцию	Положительное / отрицательное, в зависимости от новых условий найма сотрудников	Положительное / отрицательное, в зависимости добросовестности компании нанимателя	Направлен на укрепление имиджа компании в период вынужденных увольнений
Кому подходит (размер организации)	Подходит для малых фирм	Преимущественно для крупных фирм	Преимущественно для малых фирм	Преимущественно для крупных фирм

Исходя из рассмотренного материала, можно сделать вывод, что аутплейсмент, аутстаффинг, аутсорсинг и лизинг персонала являются наиболее эффективными методами управления современной техникой ведения бизнеса, которая, в свою очередь, направлена на подъем результативности и оптимизации основных процессов компаний, без чего организация не сможет существовать. Данные методы охватывают такие сферы деятельности как бухгалтерию, сферу информационных технологий, рекламные услуги, транспортные услуги, поддержку нормального функционирования офиса, сопровождение персонала и многое другое. Именно по этой причине инновационные методы управления являются более предпочтительными для

организаций, существующих в современных рыночных условиях, нежели традиционные методы управления персоналом.

Выбирая инновационные методы управления персоналом, компания проявляет заботу о своих сотрудниках, что положительно сказывается на имидже компании и эффективности работы этих сотрудников, а от этого напрямую зависит дальнейшее существование фирмы [23].

2 Оценка производственно-хозяйственной деятельности предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»

2.1 Характеристика производственно – хозяйственной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз»

ОАО «Сургутнефтегаз» – одно из крупнейших российских нефтяных предприятий, организованное в 1965 г. В 1977 г. предприятие получило статус многопрофильного производственного объединения, преобразовано в Государственное производственное объединение в 1991 г. В течении длительного времени предприятие является лидером отрасли по вводу в эксплуатацию новых нефтегазодобывающих скважин и разведочному эксплуатационному бурению. Компания зарегистрирована в городе Сургуте, где является крупнейшим предприятием города [34].

ОАО «Сургутнефтегаз» было основано на базе государственного производственного объединения в соответствии с Указом Президента РФ №1403 от 17 ноября. В 1993 г. была также учреждена компания ОАО НК «Сургутнефтегаз». В её уставный капитал было внесено 38% голосующих акций нефтедобывающего предприятия ОАО «Сургутнефтегаз», пакеты акций ряда предприятий нефте-газопереработки, включая НПЗ «Киришинефтеоргсинтез», Санкт - Петербургский нефтемаслозавод, а также 10 предприятий нефтепродуктообеспечения Северо - Западного региона России [35].

В конце марта 2009 года ОАО «Сургутнефтегаз» объявил о приобретении 21,2 % акций венгерской нефтегазовой компании MOLу австрийской компании OMV. Сумма сделки составила 1,4 млрд евро. Однако, эта сделка вызвала у венгерских властей и руководства MOL подозрение на попытку недружественного поглощения, в связи с чем российская компания не была включена в реестр акционеров, а её представители не допускались на собрания

акционеров. «Сургутнефтегаз» неоднократно судился с руководством MOL, но неизменно проигрывал.

С 2010 года велись переговоры о продаже спорных акций. Наконец, в мае 2014 года было объявлено о том, что «Сургутнефтегаз» договорился с правительством Венгрии о выкупе последним принадлежащего российской компании пакета акций MOL за \$1,88 млрд.

Компания ОАО «Сургутнефтегаз» является закрытой в плане акционеров, структура ее собственников достаточно сложная, имеется информация, что приблизительно 60% акций её принадлежит дочерним компаниям. Небольшая доля акций компании присутствует в свободном обращении на Московской бирже [36].

Сфера деятельности компании охватывает разведку и добычу углеводородного сырья, обустройство и разработку нефтяных и нефтегазовых месторождений, добычу, переработку и реализацию нефти и газа, производство и сбыт нефтепродуктов, продуктов газопереработки, выработка продуктов нефтехимии и газохимии. ОАО «Сургутнефтегаз» отличается стабильная динамика роста, основанная на высоких темпах роста производства и постоянном наращивании сырьевого потенциала. Гибкая долгосрочная стратегия развития компании основана на многолетнем опыте и использовании новейших технологий.

Благодаря новейшим, в том числе уникальным собственным технологиям, компания имеет возможность постоянно повышать эффективность эксплуатации действующих месторождений, а также вводить в эксплуатацию недоступные при обычных технологиях запасы углеводородов. На рисунке 2.2 показана география деятельности компании ОАО «Сургутнефтегаз» на территории России [38].



Рисунок 2.2 – География деятельности в России ОАО «Сургутнефтегаз»

В ОАО «Сургутнефтегаз» разработана технологическая схема разработки сложнопостроенных залежей системой горизонтальных скважин, и начиная с 1996 года, ежегодно строится около 90 горизонтальных скважин, дебит которых в 4-5 раз превышает дебит пробуренных по обычной методике.

Специалисты компании активно применяют методы повышения нефтеотдачи пластов. На предприятии применяется около 30 таких технологий. Например, успешность гидроразрыва пластов составляет 99% - это один из лучших показателей в отрасли, при этом в год производится более двухсот подобных операций.

В Республике Саха, за текущий год компания произвела добычу в размере 7,396,5 млн., тонн нефти, что на 5,5% больше, чем за соответствующий период прошлого года.

За первое полугодие 2016 года объем добычи нефти составил 51,408 млн., тонн, что на 0,17% больше, чем в 2015 г. Добыча газа, за этот же период составила 8,006 млрд., кубометров газа, в прошлом году, добыча газа была на уровне 7,862 млрд., кубометров.

Также, на начало года собственными силами, компания произвела бурение скважин в общем объеме 3,76 млн., м., горных пород (из них 158,2 тыс., м., разведочное бурение).

Компания «Сургутнефтегаз» планировала увеличить мощности действующего НПЗ в Ленинградской области 21 до 24 млн тонн в год и построить ещё один нефтеперерабатывающий завод мощностью 12 млн тонн в год.

Также, в планах компании начать еще одно производство в районе действующего НПЗ ООО «Киришинефтеоргсинтез». Общий объём переработки нефти на областных заводах компании после запуска нового предприятия должен составить 36 млн тонн в год [16,39].

«Сургутнефтегаз» в первом квартале 2016 года ускорил рост добычи нефти до 0,8% по сравнению с аналогичным периодом 2015 года, когда рост составил 0,3%. Динамика объема добычи нефти ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 гг., представлена на рисунке 2.3.

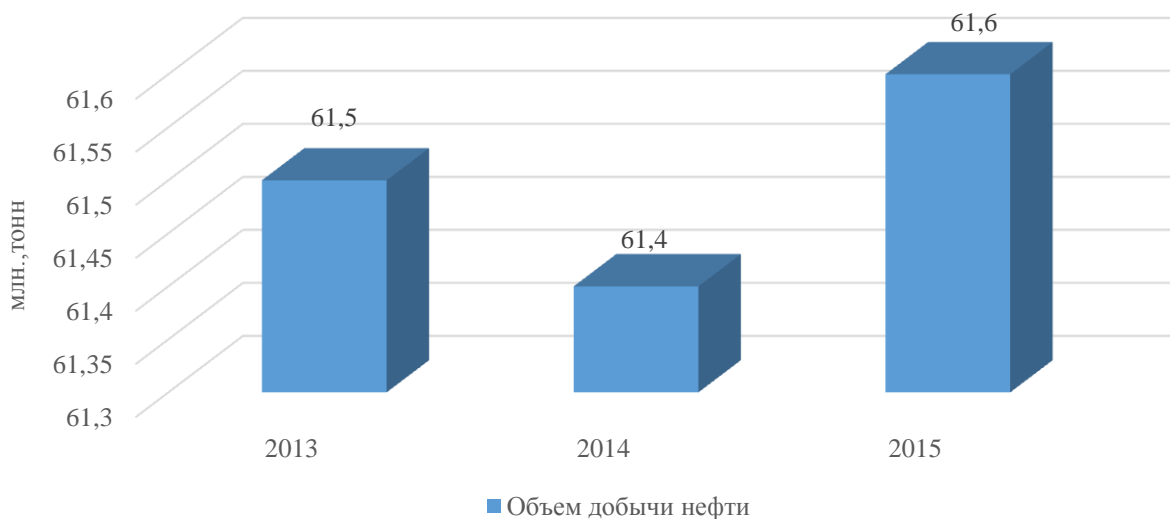


Рисунок – 2.3 Динамика объема добычи нефти и природного газа ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 гг.

На месторождениях в Республике Саха (Якутия) с начала текущего года компания добыла 2,03 млн тонн нефти, что на 12% больше, чем за три месяца прошлого года.

В январе – марте 2015 года объем добычи нефти составлял 15,153 млн., тонн, что на 0,3% больше, чем годом ранее.

За январь – март 2016 года акционерным обществом произведено около 2,459 млрд кубометров газа против 2,393 млрд., кубометров за аналогичный период 2015 года.

Компания «Сургутнефтегаз» планировала увеличить мощности действующего НПЗ в Ленинградской области 21 до 24 млн тонн в год и построить ещё один нефтеперерабатывающий завод мощностью 12 млн тонн в год.

Ожидается, что новое производство построят рядом с действующим (в Киришах). Общий объем переработки нефти на областных заводах компании после запуска нового предприятия должен составить 36 млн тонн в год. В таблице 2.1 представлены объемы добычи нефти по месторождениям компании за 2015 год [16].

Таблица 2.1 – Добыча нефти по месторождениям ОАО «Сургутнефтегаз» в 2013 - 2015 гг.

Месторождение	Показатели в тысячах тонн		
	Объем добычи нефти		
	2015	2014	2013
Федоровское	8 317	8 332	8 424
Северо-Лабатьюганское	5 960	5 825	6 084
ЦБ Талаканского НГКМ	5 589	5 514	5 309
Лянторское	4 355	4 155	4 244
Восточно-Сургутское	3 529	3 695	3 570
Рогожниковское	3 485	3 362	3 106
Русскинское	3 019	3 035	3 091
Западно-Сургутское	2 806	2 970	2 902
Быстринское	2 766	2 807	2 819
Северо-Талаканское	2 100	1 853	2 033
Прочие	19 527	19 850	20 040

ОАО «Сургутнефтегаз», разделяет принципы социальной ответственности, которые приняты в большинстве развитых стран, и стремится применять их на практике во всех сферах своей деятельности.

Компания строит собственную социальную политику на основе гармоничного сочетания интересов своих сотрудников, населения регионов присутствия, общества в целом и акционеров при неукоснительном соблюдении законодательных норм и требований.

Добиваясь динамичного развития и повышения эффективности производства, компания инвестирует значительные средства в решение социальных задач, принимает участие в реализации государственных и региональных проектов в сфере развития отечественной культуры, образования, здравоохранения, социальной поддержки населения.

Деятельность компании в регионах присутствия направлена на поддержание стабильности, укрепление социально-экономического потенциала территорий.

ОАО «Сургутнефтегаз» стремится сохранять и создавать за счет развития производства новые рабочие места в каждом регионе деятельности, способствует повышению жизненного уровня населения, оказывает финансовую поддержку региональным программам социальной направленности.

Создание надлежащих условий труда, быта, отдыха и оздоровления сотрудников, развитие спорта, поддержка пенсионеров и ветеранов являются важными факторами укрепления и развития главного капитала компании – трудового коллектива, и значимыми составляющими успешного развития компании в будущем.

Работникам предоставляются социальные гарантии и льготы. Уровень социальных льгот, гарантий и компенсаций оговаривается в коллективном договоре. При условии выполнения поставленных перед коллективом производственных задач сотрудникам предоставляется более тридцати видов социальных льгот и гарантий [40].

Социальная политика компании формируется и реализуется на системной основе в соответствии с утвержденными нормативными документами.

ОАО «Сургутнефтегаз», являясь одной из ведущих нефтяных компаний России, в полной мере осознает свою ответственность перед обществом за сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов во всех регионах своей деятельности.

Внедрение системы экологического менеджмента в Компании позволяет снижать экологические риски и сокращать издержки в условиях ужесточающегося государственного и международного регулирования в сфере охраны окружающей среды. В этой связи экологичность производства становится серьезным фактором конкурентоспособности Компании.

Экологическая политика ОАО «Сургутнефтегаз» базируется на законах и нормативно – правовых актах Российской Федерации, ее субъектов, учитывает основные положения международных конвенций и соглашений, направлена на гармоничное развитие производства, социальной сферы, общества и сохранение окружающей среды.

Основные принципы экологической политики ОАО «Сургутнефтегаз»:

- постоянное и планомерное уменьшение негативного воздействия технологических процессов на окружающую среду;
- достижение уровня промышленной и экологической безопасности, соответствующего современным международным нормам и требованиям;
- рациональное использование природных ресурсов, основанное на внедрении инновационных природо – и ресурсосберегающих технологий;
- систематический контроль за соблюдением требований промышленной и экологической безопасности;
- постоянное совершенствование природоохранной деятельности и системы экологического менеджмента на предприятиях Компании
- открытость общественно значимой информации об экологической деятельности компании [41].

Таким образом, предприятие ОАО «Сургутнефтегаз» являясь мощной нефтяной компанией, а также обладая уникальными технологиями, обеспечивает стабильную экономическую ситуацию и энергетическую независимость нашего государства.

2.2 Анализ финансовой деятельности предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»

Для проведения анализа финансового состояния ОАО «Сургутнефтегаз» был использован агрегированный баланс предприятия (приложение Б), вертикальный и горизонтальный анализ (приложение В), бухгалтерский баланс форма 1 за 2015 год и отчет о финансовых результатах за период с 2013 по 2015 год, представленные в приложении Г и Д соответственно, а также аналитическая таблица структуры выручки и формирования прибыли (приложение Ж) [42,43,44,45]

В 2015 году, валюта баланса увеличилась на 22,8 % по сравнению с 2014, и на 43,3 % в 2014 году по сравнению с 2013, что является положительной динамикой для предприятия.

За отчетный период в активе баланса наблюдался значительный рост по статьям «Доходные вложения в материальные ценности» (в 63,9 раза), «Финансовые вложения» (на 56,8 %), «Прочие внеоборотные активы» (в 4,2 раза), «Денежные средства и денежные эквиваленты» (на 133,3%).

Также необходимо отметить отрицательные изменения: в активе баланса в статье «нематериальные поисковые активы» произошло снижение показателей на 50,27 %, а в пассиве баланса в статье «доходы будущих периодов» на 39,08 %. Динамика роста активов представлена на рисунке 2.4

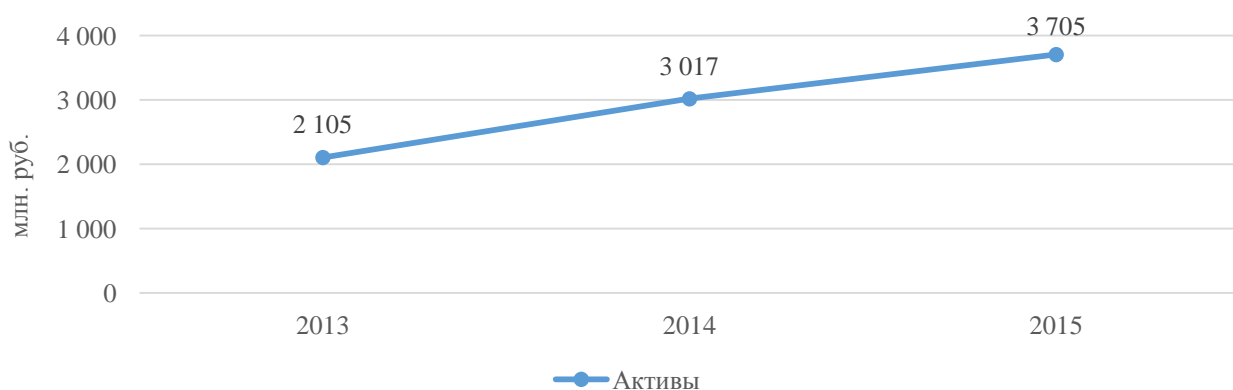


Рисунок 2.4 – Динамика активов ОАО «Сургутнефтегаз» с 2013 по 2015 год.

Из структуры актива видно, что большую его часть занимают внеоборотные активы 77,2%. В структуре оборотных активов наибольший удельный вес занимают финансовые вложения – 56,8 %.

Рост величины активов за анализируемый период (с 31.12.2013 по 31.12.2015) обусловлен увеличением долгосрочных финансовых вложений на 79,5% и основных средств на 6,8% в отчетном периоде.

В пассиве баланса в 2015 году на 32% и на 69% по сравнению с 2014 и 2013 годом соответственно, увеличилась нераспределенная прибыль (непокрытый убыток). На 88,9%, увеличились прочие долгосрочные обязательства [44,45].

Краткосрочные обязательства по статье «Заемные средства» в отчетном периоде вышли в нулевое значение, до этого, в течении двух лет показатель не изменялся, несмотря на это, кредиторская задолженность выросла на 0,52% с 2014 года, а с 2013 на 51,2%. Произошло снижение по статье «Доходы будущих периодов» на 56% по сравнению с 2013 годом и на 39% по сравнению с 2014 г.

Собственный капитал ОАО «Сургутнефтегаз» на конец 2015 года равен 3 503 363 827 руб. По сравнению с 2014 годом данный показатель увеличился на 24,6%, с 2013 на 78,6%. Объем заемного капитала ниже собственного, за 2015 разница между этими показателями составила 3 302 247 201 руб., темп роста собственного капитала также опережает заемный капитал на 0,24, что свидетельствует о стабильном финансовом положении компании.

Чистые активы данной организации за отчетный период увеличились на 23,7%. Они в 80,7 раза превышают уставный капитал, что говорит об успешном её функционировании.

В отчетном году по сравнению с 2014 годом имело место увеличение выручки на 13,4 %, при этом темп прироста составил 1,13 %. По сравнению с 2013 годом выручка увеличилась на 20,14% тыс. руб.

Наблюдается рост дебиторской задолженности, с 2013 по 2015 год данный показатель увеличился на 13 505 546 руб., что свидетельствует о недостаточно эффективной кредитной политики предприятия. Кредиторская задолженность ниже дебиторской за рассматриваемый период. Темп прироста кредиторской задолженности превышает темп прироста дебиторской в 2013 и 2015 году, в 2014 году, темп роста дебиторской задолженности немного опережал кредиторскую, в связи с кризисным положением в отрасли. Однако данные факторы незначительно влияют на финансовое положение предприятия [46].

Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения за последний год снизились, однако по сравнению с 2013 годом наблюдается прирост на 114 941 145 руб., при этом темп роста сохранил тенденцию к снижению.

Таким образом, можно выявить следующие тенденции состояния предприятия ОАО «Сургутнефтегаз». В рассматриваемом периоде предприятие имеет достаточно устойчивое финансовое положение, с незначительными отклонениями в 2014 году, что связано с кризисом в нефтегазовой отрасли.

В структуре активов доля внеоборотных активов выше, за счет долгосрочных финансовых вложений, темп роста оборотных активов превысил темп роста внеоборотных в 2014 году, о чем свидетельствует расширение производственных мощностей предприятия.

Ликвидность баланса – это способность активов быть реализованными по рыночной цене в определенные сроки. Платежеспособностью определяются формы и условия коммерческих сделок, деловая и фискальная репутация и т.д.

Нормативные значения коэффициентов ликвидности и платежеспособность предприятия представлены в таблице 2.2, на основании данной таблицы, ликвидность баланса ОАО «Сургутнефтегаз» можно охарактеризовать следующим образом [47].

Таблица 2.2 – Нормативные значения коэффициентов ликвидности и платежеспособность предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»

Показатель	Степень платежеспособности						
	высокая	нормальная	низкая	неплатежеспособность	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент текущей ликвидности	> 2,0	1,5-2,0	1,1-1,5	< 1,1	высокая	высокая	высокая
Коэффициент быстрой ликвидности	> 1,6	1,2-1,6	0,8-1,2	< 0,8	высокая	высокая	высокая
Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,2-0,5	< 0,2	высокая	высокая	высокая
Коэффициент промежуточной ликвидности	> 0,8	0,77-0,8	0,75-0,8	< 0,75	высокая	высокая	высокая
Коэффициент срочной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,25-0,5	< 0,25	низкая	низкая	нормальная

За рассматриваемый период коэффициенты ликвидности баланса предприятия держатся на высоком уровне, что свидетельствует о высокой степени платежеспособности предприятия, исключая «срочную ликвидность», данный коэффициент первые два года рассматриваемого периода держится на низком уровне, в связи с повышающейся дебиторской задолженностью, и только в 2015 году вырос до «нормального» значения (0,62) за счет привлечения долгосрочных займов.

Уровень коэффициента текущей ликвидности за рассматриваемый период остается на уровне выше 1 (2013 – 7,7; 2014 – 8,2; 2015 – 7,2;). Однако столь высокое значение (рекомендуемое 3) носит неблагоприятный характер и может говорить о нерациональном использовании структуры капитала.

Коэффициенты быстрой и промежуточной ликвидности также превышают рекомендуемое значение (1), что является неблагоприятным показателем, так как их высокий уровень определен растущей дебиторской задолженностью.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что предприятие имеет возможность погасить задолженности по текущим обязательствам, но так как коэффициент имеет достаточно высокое значение, это может свидетельствовать о недостаточно эффективном распределении денежных ресурсов компании.

Общий показатель ликвидности – Кло показывает рациональное соотношение пропорций активов и пассивов. Нормальное значение больше 1, рассчитывается по формуле 2.1. (2013 – 5,46; 2014 – 5,91; 2015 – 4,92;).

$$K_{ло} = (A1 + 0,5*A2 + 0,3*A3) / (П1 + 0,5*П2 + 0,3*П3), \quad (2.1)$$

где A1 – наиболее ликвидные активы;

A2 – быстро реализуемые активы;

A3 – медленно реализуемые активы;

П1 – наиболее срочные обязательства;

П2 – краткосрочные пассивы;

П3 – долгосрочные пассивы.

Таким образом, в среднесрочной перспективе, активы предприятия распределены рационально, и имеется достаточное количество финансовых средств для осуществления срочных и текущих платежей. Однако предприятию необходим постоянный мониторинговый контроль финансового состояния для своевременного выявления и предотвращения возможных проблем [47].

Финансовая устойчивость означает способность предприятия развиваться при рациональном соотношении своих активов и пассивов вне зависимости от внутренней и внешней среды. Хорошие показатели финансовой устойчивости –

это гарантия постоянной платежеспособности, инвестиционной привлекательности и допустимого уровня риска для владельцев бизнеса.

В зависимости от соотношения величин показателей материально–производственных запасов, собственных оборотных средств и иных источников формирования запасов, можно условно выделить типы финансовой устойчивости.

Для определения типа финансовой устойчивости ОАО «Сургутнефтегаз» были рассчитаны абсолютные показатели финансовой устойчивости предприятия (таблица 2.4). Из полученных данных видно, что предприятие имеет абсолютную финансовую устойчивость [48].

Таблица 2.3 – Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости ОАО «Сургутнефтегаз»

Показатели в тысячах рублей				
Показатели	Условные обозначения	2013	2014	2015
1 Запасы (включая НДС по приобретенным ценностям)	З	85 633 389	85 529 361	72 127 843
2 Собственный капитал	СК	1 962 788 871	2 823 685 816	3 503 678 688
3 Внеоборотные активы	ВА	1 432 348 669	2 059 643 424	2 859 702 938
4 Наличие собственного оборотного капитала	СОК	530 440 202	764 042 392	643 975 750
5 Долгосрочные обязательства	ДО	54 817 738	65 303 619	71 179 750
6 Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов	ПК	585 257 940	829 346 011	715 155 500
7 Краткосрочные кредиты и займы	КК	139650	139650	0
8 Общая величина основных источников формирования запасов	ОИ	585 397 590	829 485 661	715 155 500
9 Излишек или недостаток собственного оборотного капитала	А,	444 806 813	678 513 031	571 847 907
10 Излишек или недостаток собственных и долгосрочных источников формирования запасов	А2	499 624 551	743 816 650	643 027 657
11 Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов	А3	499 764 201	743 956 300	643 027 657
12 Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	(0, 0, 0)	1 тип (1,1,1) Абсолютная	1 тип (1,1,1) Абсолютная	1 тип (1,1,1) Абсолютная

По данным таблицы 2.3 можно отметить, что в анализируемой организации на начало и конец анализируемого периода ситуация неизменна. Предприятие не зависит от заемных источников финансирования. Собственного капитала, краткосрочных и долгосрочных кредитов и займов

достаточно для финансирования материальных оборотных средств, организация полностью обеспечена собственными оборотными средствами по всем трем показателям и источниками их формирования.

Далее, на основании рассчитанных коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость предприятия (таблица 2.3) и нормативных значений показателей и коэффициентов обеспеченности запасов (таблица 2.4) сделаем следующие выводы о степени устойчивости финансового положения предприятия.

Коэффициент концентрации собственного капитала за рассматриваемый период имеет незначительные изменения, в отличие от коэффициента концентрации привлеченного капитала, который имеет тенденцию к снижению, а также более низкий показатель по сравнению с первым коэффициентом, что говорит о росте финансовой самостоятельности предприятия.

Нормальному значению соответствует коэффициент покрытия инвестиций, то есть доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала, что отражает экономическую устойчивость предприятия и его инвестиционную привлекательность.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа) имеет благоприятный показатель, поскольку низкий уровень данного показателя, говорит о финансовой независимости предприятия от заемных средств.

Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом имеет высокую степень финансовой устойчивости на протяжении рассматриваемого периода.

Такая же ситуация наблюдается с коэффициентами обеспеченности запасов постоянным капиталом и суммарными источниками формирования представленных в таблице 2.4 [48].

Таблица 2.4 – Нормативные значения коэффициентов обеспеченности запасов и финансовая устойчивость предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»

Наименование коэффициента	Степень финансовой устойчивости						
	высокая	нормальная	низкая	кризисная	2013	2014	2015
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	≥ 1	0,8–1,0	0,6–0,8	$\leq 0,6$	высокая	высокая	высокая
Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом	≥ 1	≥ 1	0,8–1,0	$\leq 0,8$	высокая	высокая	высокая
Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	≥ 1	≥ 1	> 1	≤ 1	высокая	высокая	высокая

Исходя из рассчитанных коэффициентов, можно сделать вывод, что запасы в достаточном объеме обеспечены собственным оборотным, постоянным капиталами, а также суммарными источниками формирования.

Далее рассчитаем показатели финансовой устойчивости, результаты расчетов представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Показатели финансовой устойчивости ОАО «Сургутнефтегаз»

Наименование показателя	2013	2014	2015
Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости или автономии)	0,95	0,95	0,94
Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости)	0,07	0,06	0,02
Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости)	0,96	0,96	0,96
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа)	0,07	0,07	0,06
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	8,10	9,69	8,35
Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом	8,1	9,7	8,34
Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	8,11	9,69	8,35

Таким образом можно сделать вывод, что предприятие имеет высокую степень финансовой устойчивости и обладает инвестиционной привлекательностью в рассматриваемый период.

Для подтверждения результатов, полученных в ходе проведения анализа

проведем оценку вероятности несостоятельности (банкротства) предприятия с помощью системы критериев для прогнозирования возможного банкротства предприятий, результаты расчетов представлены в таблице 2.6 [47].

Таблица 2.6 – Показатели оценки финансовой несостоятельности ОАО «Сургутнефтегаз»

Наименование коэффициента	Формула расчета	2013	2014	2015	нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	7,63	7,45	6,50	не менее 2
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Собственный оборотный капитал / Оборотные активы	0,87	0,87	0,85	не менее 0,1
Коэффициент утраты платежеспособности	$K_{\text{утраты}} = \frac{1}{2} \left[K_{\text{тл}}^{\text{кг}} + \frac{3}{T} \cdot \Delta (K_{\text{тл}}^{\text{кг}} - K_{\text{тл}}^{\text{нг}}) \right]$		3,71	3,13	не менее 1
Коэффициент восстановления платежеспособности	$K_{\text{восст}} = \frac{1}{2} \left[K_{\text{тл}}^{\text{кг}} + \frac{6}{T} \cdot \Delta (K_{\text{тл}}^{\text{кг}} - K_{\text{тл}}^{\text{нг}}) \right]$		3,68	3,01	не менее 1

На основании расчетов из таблицы 2.6, можно сделать вывод, что предприятие имеет финансовую устойчивость, структура баланса признана удовлетворительной, предприятие платежеспособно. Данный вывод подтверждает заключение, сделанное в ходе анализа.

Можно сделать выводы; что в 2015 году наблюдается опережающий рост прибыли в сравнении с выручкой, что говорит об относительном снижении издержек. В этом же году проявляется незначительный рост объема реализации, это значит, что активы используются эффективно, однако экономический потенциал предприятия не изменяется, это означает, что следует увеличить контроль и выявить пути увеличения эффективности использования активов.

Таким образом, из данных таблицы 2.7 мы видим, что в данном периоде на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз» не имеет места одновременное выполнение условий «золотого правила».

Деловая активность – это способность предприятия по результатам своей экономической деятельности занять устойчивое положение на конкурентном

рынке, это результативность работы предприятия относительно величины расхода ресурсов в процессе операционного цикла.

Задача анализа деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости.

Оборот капитала — повторяющийся процесс, в рамках которого капитал переходит из одной формы в другую, пока не возвращается к первоначальной.

Оборачиваемость – это показатель, отражающий объем изменения статей актива или пассива за определенный период. Это понятие подразумевает выбытие актива и погашение обязательств [49].

Для проведения анализа деловой активности были рассчитаны показатели, представленные в таблице 289.

Таблица 2.7 – Показатели деловой активности ОАО «Сургутнефтегаз»

Наименование показателя	2013	2014	2015	Изменение		
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент оборачиваемости активов (капиталоотдача)	0,39	0,29	0,26	–0,10	–0,02	–0,12
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,41	0,31	0,28	–0,11	–0,03	–0,14
Коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала	0,40	0,30	0,27	–0,11	–0,02	–0,13
Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача)	1,27	1,25	1,30	–0,02	0,05	0,03
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,21	0,90	1,16	–0,31	0,26	–0,05
Продолжительность оборота оборотных активов	297,47	399,50	310,90	102,03	–88,60	13,42
Коэффициент оборачиваемости запасов	8,01	7,63	8,19	–0,38	0,56	0,18
Период хранения запасов	44,96	47,18	43,98	2,22	–3,20	–0,98
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	5,04	4,77	4,74	–0,27	–0,03	–0,30
Период оборота дебиторской задолженности	71,40	75,45	75,87	4,05	0,42	4,47
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	7,07	5,34	5,68	–1,73	0,34	–1,39
Период оборота кредиторской задолженности, день	50,94	67,41	63,37	16,47	–4,04	12,44
Продолжительность операционного цикла, день	116,36	122,63	119,85	6,27	–2,78	3,49

Исходя из полученных данных можно сделать следующие выводы.

Коэффициенты, характеризующие оборачиваемость основного капитала, за рассматриваемый период снизились, однако растущий уровень фондоотдачи свидетельствует об эффективном использовании основных фондов предприятия.

Показатели, характеризующие оборачиваемость оборотных средств после подъема в 2014 году, в отчетном году снова снижаются, что свидетельствует о возможном недостаточном использовании резервов по ускорению оборачиваемости оборотных активов, несмотря на это, снижении продолжительности оборота и увеличении коэффициента оборачиваемости запасов говорит о рациональном использовании оборотных активов, увеличении оборачиваемости складских запасов и растущих продажах.

Коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности за рассматриваемый период снизились, при их растущем периоде оборота, что указывает на увеличение периода погашения задолженности дебиторами и снижение платежеспособности предприятия в краткосрочном периоде.

Снижение продолжительности операционного и финансового цикла является положительной тенденцией, поскольку сокращается потребность в оборотных средствах.

Динамика анализируемых показателей ОАО «Сургутнефтегаз» за рассматриваемый период свидетельствует о достаточном уровне деловой активности при грамотной финансовой политике предприятия. Однако, во избежание возможных неблагоприятных тенденций, необходим постоянный контроль за рациональным использованием ресурсов.

Рентабельность работы предприятия определяется прибылью, которую оно получает. Задача анализа прибыли и рентабельности заключается в оценке эффективности использования предприятием своих средств в целях получения прибыли.

Для того, чтобы выполнить анализ прибыли и рентабельности предприятия ОАО «Сургутнефтегаз», необходимо провести горизонтальный и вертикальный анализ отчета о финансовых результатах (приложение Б), рассчитать показатели рентабельности (приложение Е) и сделать выводы о формировании и структуре выручки от реализации и чистой прибыли, а также о доходности деятельности предприятия [49].

За рассматриваемый период наблюдается рост выручки (темп роста за 2015 год составил 113,4%), а также себестоимости (темп роста соответственно составил 106,93%).

Валовая прибыль в течении рассматриваемого периода увеличилась на 17,4%. Удельный вес валовой прибыли и себестоимости в структуре выручки по сравнению с 2013 годом изменился в сторону увеличения незначительно.

В 2015 г. прибыль от продаж выросла (темп роста 23,94%), доля в выручке увеличилась по сравнению с 2014 г. на 3,43%, это говорит о том, что предприятие получает большую часть дохода от основной деятельности. При этом прибыль (убыток) до налогообложения имеет тенденцию к снижению. Показатель не опускается до уровня 2013 года, однако по сравнению с 2015, прибыль снизилась на 31,56%, из-за увеличения прочих расходов на 39,11%. Динамика показателей выручки, валовой прибыли и прибыли от продаж ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 гг., представлена на рисунке 2.10.

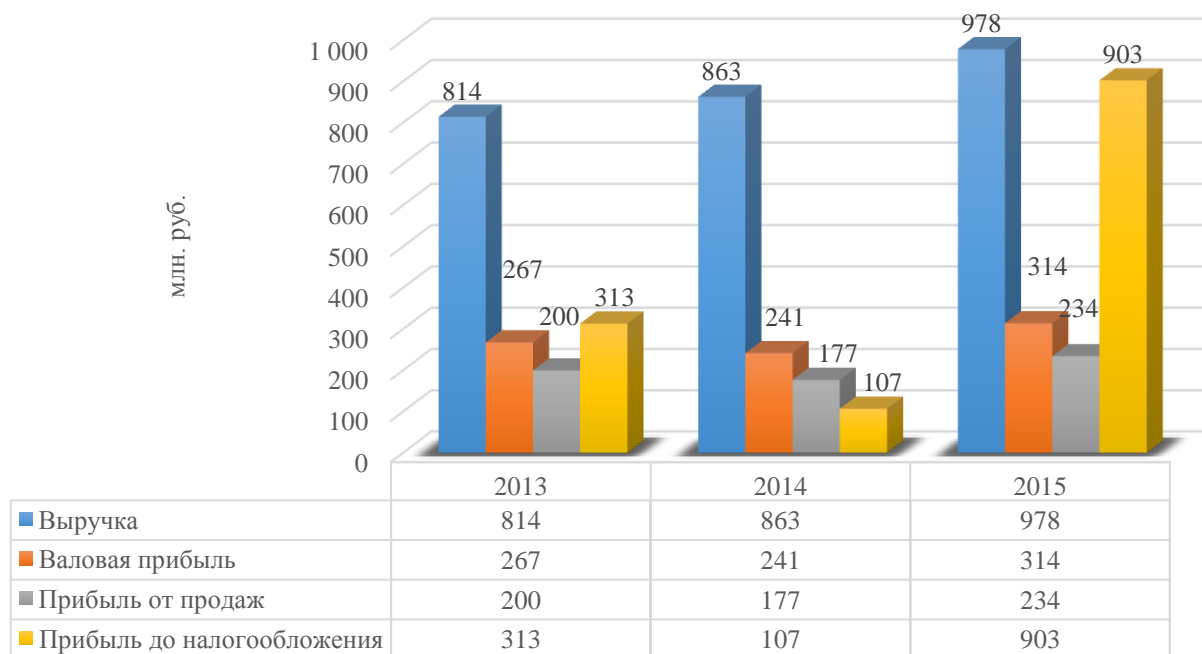


Рисунок 2.10 – Динамика показателей выручки, валовой прибыли и прибыли от продаж ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 – 2015 гг.

В результате динамики данных показателей, за счет снижения прибыли до налогообложения, а также опережающего темпа роста затрат над темпом

роста реализации и внешних факторов (Валютный кризис), чистая прибыль по сравнению с 2014 годом снизилась на 15,74%, однако, показатель выше значения 2013 года на 51,84%. Темп снижения чистой прибыли 26,56%, а доля в структуре выручки сократилась на 26,6%. Данный результат не является критичным, однако предприятию необходимо сокращать затраты и увеличивать темп роста чистой прибыли, иначе могут возникнуть серьезные финансовые проблемы.

В результате анализа деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» можно сделать следующие выводы. Чистые активы превышают уставный капитал, что является положительной тенденцией, при этом, наблюдалось увеличение чистых активов на протяжении всего анализируемого периода.

Коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности полностью соответствуют нормативу. Также, отмечен рост рентабельности продаж (3,43 % от рентабельности 20,5% за 2014 год) и рентабельности активов (20,28% за 2015 год), при этом, активы имеют оптимальное соотношение по степени ликвидности и обязательств, и по сроку погашения.

За 2015 год получена прибыль от продаж в сумме 234 146 095 тыс. руб., что на 57 296 137 тыс. руб., превышает значение предшествующего года.

Таким образом, все представленные результаты говорят о финансовой устойчивости предприятия ОАО «Сургутнефтегаз».

2.3 Анализ кадровой политики ОАО «Сургутнефтегаз»

Управление персоналом в ОАО «Сургутнефтегаз» – это организованное целенаправленное управление профессиональным коллективом, с целью обеспечения наиболее эффективного функционирования компании, а также удовлетворения интересов и потребностей коллектива в целом и каждого отдельно взятого сотрудника.

Высококвалифицированный персонал – это важнейший актив, обеспечивающий конкурентные преимущества и динамичное развитие компании.

Цель кадровой политики компании — создание системы управления персоналом, при которой компания будет иметь статус «предпочтительного работодателя» в регионах влияния.

Главной ценностью и конкурентным преимуществом для ОАО «Сургутнефтегаз» является персонал. Компания стремится к повышению профессионального уровня сотрудников, наиболее эффективному использованию их способностей и к обеспечению возможности построения карьерного роста.

Для осуществления цели кадровой политики компании необходимо решать задачи, в рамках которых реализуются мероприятия и программы, со следующими направлениями:

- формирование устойчивого высококвалифицированного коллектива;
- развитие внутреннего кадрового резерва;
- применение института наставничества;
- привлечение молодых специалистов;
- создание эффективной системы мотивации сотрудников [40].

Одной из таких программ является ежегодно реализуемая программа «Кадры», помимо вышеперечисленных направлений, она включает обучение и повышение квалификации персонала, а также его участие в рационализаторской и научно - исследовательской деятельности

Внутренняя документация (регламенты, положения, правила) для реализации кадровой политики ОАО «Сургутнефтегаз» разрабатывается в строгом соответствии с законодательством РФ, соблюдая принципы равных возможностей и недопущения дискриминации по какому - либо признаку.

Комплектование кадров проводится методами горизонтальной ротации персонала и свободного набора с российского внешнего рынка труда.

Для привлечения, мотивации и удержания высококвалифицированных специалистов ОАО «Сургутнефтегаз» использует комплексную систему мотивации сотрудников, в том числе моральные поощрения (награды от корпоративного до государственного значения), эффективную систему оплаты труда, а также создает максимально комфортные условия труда и реализует мероприятия социальной направленности для быстрой адаптации новых сотрудников [50].

Большую значимость имеет система непрерывного профессионального обучения (СНПО) и дополнительного образования рабочих, специалистов и руководителей. Данная программа реализуется с помощью привлечения специалистов из сферы образования, а также с помощью собственных учебных центров, обеспечивающих примерно 75% плановой подготовки и повышения квалификации сотрудников: центр политехнического обучения (ЦПТО) ОАО «Сургутнефтегаз» г. Сургут; отделения ЦПТО Федоровское, Лянторское и Нижнесортимское, расположенные в Сургутском районе Ханты-Мансийском автономном округе – Югре и Витимское отделение в Республике Саха (Якутия); учебный центр ООО «КИНЕФ» г. Кириши.

СНПО ОАО «Сургутнефтегаз» включает следующие этапы обучения:

- первичное обучение – для впервые принятых на работу в ОАО «Сургутнефтегаз»;
- обучение первого года – включает детальное знакомство организацией, техникой и технологией производства;
- периодическое повышение квалификации в течение всей трудовой деятельности работника, с целью поддержания имеющейся квалификации;
- обучение в связи с карьерным ростом.

Наиболее востребованными специальностями и направлениями подготовки в ОАО «Сургутнефтегаз» сегодня являются:

- нефтегазовое дело;
- бурение нефтяных и газовых скважин;

- эксплуатация транспортно – технологических машин и комплексов;
- машины и оборудование нефтяных и газовых промыслов;
- прикладная геология, профиль «Геология нефти и газа»;
- электроэнергетика и электротехника.

В компании идет интенсивная работа, направленная на формирование резерва кадров, организацию наставничества, а также развитие профессионально – технических компетенций.

Для тщательного отбора кандидатов, компания использует такой метод оценки персонала как «360 градусов». В отчетном году в подразделениях ОАО «Сургутнефтегаз» за 649 стажерами закреплены 696 наставников.

В 2015 году, в целях развития профессиональных компетенций менеджеров, была осуществлена программа дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования – МВА». Данная программа направлена на развитие базовых педагогических компетенций внештатных специалистов, привлекаемых для подготовки кадров в ЦПТО.

На данный момент, обучение персонала в собственных учебных центрах составляет 31 591 человек, проходят производственную практику ежегодно 2,5 тысяч студентов, устраиваются на работу в ОАО «Сургутнефтегаз» примерно 500 выпускников со средним профессиональным и высшим образованием. Динамика обучения персонала в собственных учебных центрах компании представлена на рисунке 2.11 [16,39].



Рисунок 2.11 – Динамика обучения персонала в собственных учебных центрах компании

В отчетном году было акцентировано внимание на следующих основных направлениях по работе с кадрами:

- привлечение высокопрофессиональных специалистов и закрепление их на рабочих местах;
- повышение профессионализма работников в соответствии с текущими и перспективными задачами Компании, изменяющимися требованиями законодательства;
- сотрудничество с образовательными организациями для подготовки специалистов по наиболее востребованным в Компании направлениям;
- совершенствование комплексной системы мотивации труда.

Корпоративная культура ОАО «Сургутнефтегаз» достаточно сильна, благодаря ей компания привлекает и удерживает талантливых людей, результаты работы которых, в будущем создают высокую репутацию компании.

В компании ежегодно реализуются мероприятия по осуществлению качественного подбора персонала. Формирование кадрового состава осуществляется методами горизонтальной ротации персонала и свободного набора с рынка трудовых ресурсов России.

В компании созданы все условия для максимальной реализации личного потенциала работников и роста их профессиональной компетенции, что способствует повышению эффективности производства в целом.

На рисунке 2.12 представлена динамика среднесписочной численности персонала ОАО «Сургутнефтегаз», за период с 2009 по 2015 год, исходя из которого можно утверждать, что в 2015 году, впервые за 9 лет работы компании, произошло снижение среднесписочной численности персонала предприятия (на 289 человек) [16].

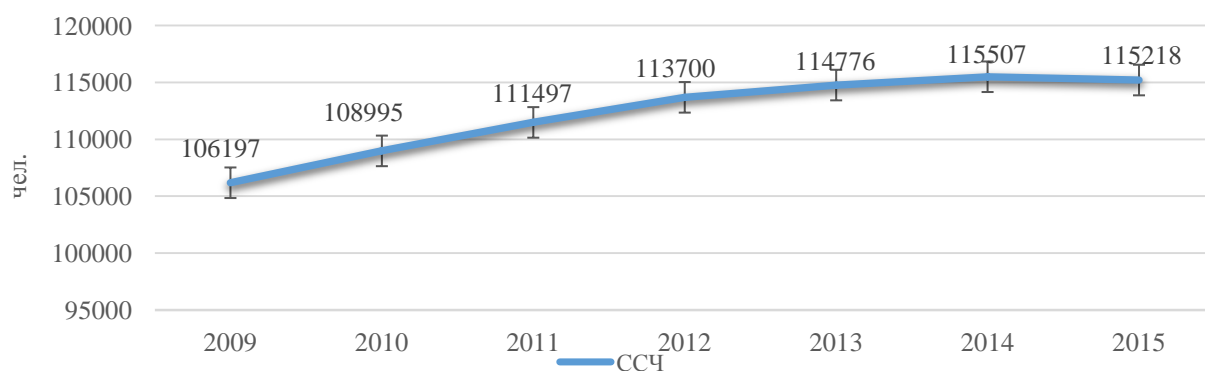


Рисунок 2.10 – Динамика среднесписочной численности персонала ОАО «Сургутнефтегаз за период с 2009 по 2015 гг.

Как видно из данных таблицы 2.10, за 2014 и 2015 гг., количество сотрудников ОАО «Сургутнефтегаз» за период с 2014 по 2015 год уменьшилось на 289 чел.

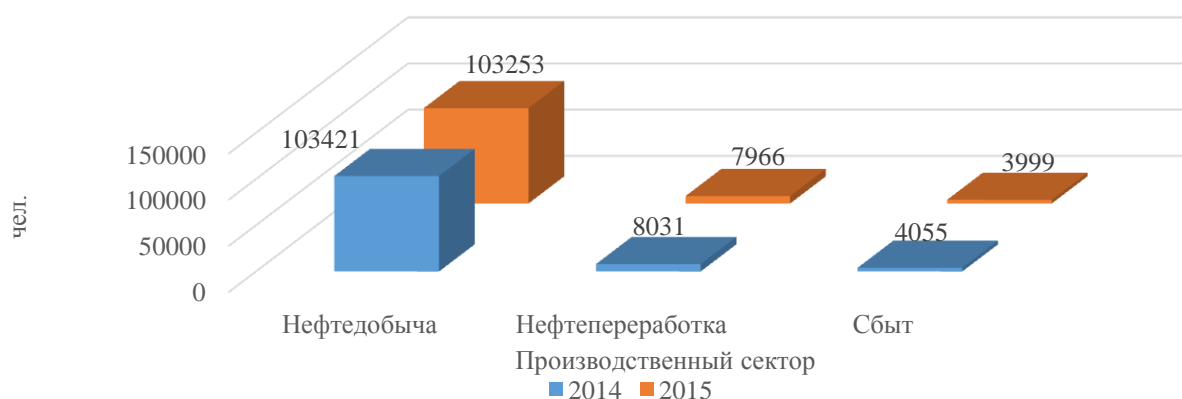


Рисунок 2.11 – Динамика численности персонала ОАО «Сургутнефтегаз» по производственным секторам за 2014 и 2015 гг.

Из рисунка 2.11 видно, что в секторе нефтедобычи занято 90% персонала [16,39].

По результатам проведенного анализа, в данной выпускной квалификационной работе были предложены следующие мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»:

- обоснование выбора метода совершенствования кадровой политики на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз»;

- разработка и внедрение системы кадрового сопровождения на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз»;
- расчет экономической эффективности внедрения системы сопровождения кадров предприятия ОАО «Сургутнефтегаз».

3 Расчет экономической эффективности мероприятий совершенствования кадровой политики предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»

3.1 Обоснование выбора метода совершенствования кадровой политики на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз»

В предыдущей главе был проведен анализ использования трудовых ресурсов компании ОАО «Сургутнефтегаз». Выявлено, что компания ОАО «Сургутнефтегаз» являющаяся одной из крупнейших компаний России, в условиях валютного кризиса, приобрела ряд значимых проблем: значительное снижение чистой прибыли, высокий уровень текучести кадров, а также сокращение численности персонала, что, связано с массовым высвобождением, данное обстоятельство, в свою очередь, сильно подрывает имидж компании на рынке влияния.

Компания ОАО «Сургутнефтегаз» является крупной нефтяной компанией, для которой очень важно сохранять и поддерживать положительную репутацию.

В теоретической части выпускной квалификационной работы было проведено исследование инновационных методов управления персоналом, в результате анализа которых было выявлено, что такие методы управления как аутстаффинг, аутсорсинг и лизинг персонала не подходят для внедрения на предприятие ОАО «Сургутнефтегаз» в сложившихся условиях.

По результатам анализа, для совершенствования кадровой политики ОАО «Сургутнефтегаз», более всего подходит такой метод инновационный управления как аутплейсмент. Предлагается использовать аутплейсмент как метод антикризисного управления, с целью повышения эффективности кадровой политики, сохранения и укрепления имиджа компании, и снижения затрат для поднятия уровня чистой прибыли предприятия.

Каждый из рассмотренных ранее способов управления персоналом, рассмотренных в первой главе, является экономически выгодным инструментом по уменьшению расходов предприятия. Они имеют схожие тенденции, однако различаются способами оформления и применения.

Аутсорсинг и лизинг не подходят для осуществления предложенного мероприятия поскольку направлены на работу с малыми фирмами, а аутстаффинг внедряется на постоянной основе, что не подходит для антикризисного управления. Также все три метода не направлены на работу с имиджем компании и высвобождением персонала, что в случае с ОАО «Сургутнефтегаз» является основными требованиями к методу управления персоналом.

Аутплейсмент, в свою очередь, подходит преимущественно для крупных фирм, имеет форму внедрения как на постоянной, так и на временной основе и, самое главное, отвечает основным требованиям компании в отношении метода управления персоналом.

Аутплейсмент влияет не только на экономические выгоды, но и дает значимый социальный эффект при увольнении или же переводе сотрудников предприятия на аутстаффинг.

Таким образом, можно сделать вывод, что, по большинству представленных параметров таблицы 1.4, наиболее подходящим методом управления персоналом для данного предприятия является аутплейсмент в виде инструмента антикризисного управления.

3.3 Расчет экономической эффективности внедрения программы сопровождения кадров предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»

Экономическую эффективность предложенных мероприятий посчитать достаточно сложно. Однако, как показывает статистическое наблюдение за трудоустройством, после программы аутплейсмента – более 80% работников трудоустраивается во второй месяц после объявления о сокращении.

Следовательно, программа аутплейсмента позволит сократить выплаты работникам по сокращению, в которые входят:

- заработная плата за фактически отработанное время в месяце увольнения,
- компенсация за неиспользованный отпуск;
- выходное пособие в размере среднего заработка;
- средний заработок на период трудоустройства [63].

Оценим влияние аутплейсмента на финансовое состояние предприятия, составив прогнозный отчет о финансовых результатах за 2015 год, в результате применения данной системы сопровождения увольняемого персонала на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз». Результаты расчетов представлены в таблице 3.5 [44].

Таблица 3.5 – Прогнозный отчет о финансовых результатах ОАО «Сургутнефтегаз», при осуществлении программы аутплейсмент на 2015 год

Наименование показателя	Код строки	Фактические данные, тыс., руб.	Прогнозные данные, тыс., руб.	Структура к выручке, %	
				факт	прогноз
Выручка	2110	978 204 539	978 204 539	100,00	100,00
Себестоимость продаж	2120	(664 341 334)	(664 341 334)	67,91	-67,91
Валовая прибыль (убыток)	2100	313 863 205	313 863 205	32,09	32,09
Коммерческие расходы	2210	(79 717 110)	(54 804 399)	8,15	-5,60
Управленческие расходы	2220	0	0	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	2200	234 146 095	259 058 806	23,94	26,48
Доходы от участия в других организациях	2310	937 405	937 405	0,10	0,10
Проценты к получению	2320	99 858 474	99 858 474	10,21	10,21
Проценты к уплате	2330	(3 532)	(3 532)	0,00	0,00
Прочие доходы	2340	2 365 388 199	2 365 388 199	241,81	241,81
Прочие расходы	2350	(1 797 792 219)	(1 797 792 219)	183,78	-183,78
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	902 534 422	927 447 133	92,26	94,81
Текущий налог на прибыль	2410	(148 008 814)	(148 008 814)	15,13	-15,13
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	3 942 640	3 942 640	0,40	0,40
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(5 636 493)	(5 636 493)	0,58	-0,58
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(6 147)	(6 147)	0,00	0,00
Прочее	2460	2 472 329	2 472 329	0,25	0,25

Чистая прибыль (убыток)	2400	751 355 297	776 268 008	76,81	79,36
-------------------------	------	-------------	-------------	-------	-------

Составленный прогнозный отчет о финансовых результатах на 2015 год подтверждает вывод о том, что благодаря использованию аутплейсмента в кризисных условиях, компании удалось сэкономить весомую сумму на выплатах сотрудникам, а именно 24,9 млн., руб., благодаря чему показатель затраты на 1 сотрудника также снизятся. Чистая прибыль компании, на конец отчетного периода, соответственно увеличилась в размере на 24,9 млн., руб. Также при 80% трудоустройстве своих сотрудников, компания смогла избежать претензий и возможных судебных разбирательств, которые также несут за собой немалые затраты,

Кроме экономического эффекта, компания приобрела ряд не менее значимых нематериальных преимуществ. Так, социальный эффект от реализации мероприятия выражается в предупреждении безработицы бывших сотрудников компании, обеспечения их занятости, повышения конкурентоспособности на рынке труда. При этом, компания не теряет связь с бывшими сотрудниками, в случае необходимости имеется возможность связаться с кем-то из них и получить необходимую информацию.

Помогая найти работу увольняемым сотрудникам с помощью программы аутплейсмента, компания смогла предупредить переход персонала к конкурентам, что гарантирует руководителю сохранность конфиденциальной информации о компании.

Благодаря проявленной заботе об уволенных сотрудниках, персонал, продолжающий работать в компании ОАО «Сургутнефтегаз» будет уверен в своем работодателе и завтрашнем дне, а значит будет преданнее и ответственнее относиться к своей работе.

Также необходимо отметить, что на Западе без использования инновационных методов управления персоналом не обходится ни одна компания, в то время как в России данными услугами пользуются лишь

наиболее крупные предприятия, это говорит о том, что компания идет в ногу со временем и не боится применять новые технологии управления.

И самое главное, использование аутплейсмента охарактеризовало компанию с положительной стороны на рынке влияния, поскольку, показав свое отношение к персоналу компания показала свое отношение к работе в целом, что значительно поднимает репутацию ОАО «Сургутнефтегаз».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что аутплейсмент оказал положительное влияние как социально - психологического, так и экономического характера, поскольку помог улучшить финансовое состояние предприятия, поднять собственную репутацию и остаться в хороших отношениях с уволенными сотрудниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадры всегда являлись важнейшим компонентом, обеспечивающим эффективность работы любой фирмы. Осуществление скрытых возможностей организации зависит от множества факторов, таких как квалификация, знания, дисциплина, стрессоустойчивость, обучаемость, мотивация сотрудников и т.п. Именно поэтому кадровая политика является одной из важнейших составных частей управленческой и производственной сферы деятельности организации.

Главная цель кадровой политики — это создание сплоченного, ответственного, высокопродуктивного коллектива, способного решать любые задачи, в соответствии с миссией и стратегией фирмы.

В данной работе были исследованы вопросы совершенствования кадровой политики предприятия на примере ОАО «Сургутнефтегаз». В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические и методологические аспекты работы с персоналом и оптимизации его численности.

Во второй главе отражена реальная картина финансового состояния и кадровой политики предприятия ОАО «Сургутнефтегаз» и их изменения в течение трех лет.

Данные результаты говорят о финансовой устойчивости предприятия, снижение чистой прибыли не является критичным, однако ОАО «Сургутнефтегаз» необходимо сокращать затраты и увеличивать темп роста чистой прибыли, иначе могут возникнуть серьезные финансовые проблемы.

Таким образом, на основании выявленных проблем, в третьей главе выпускной квалификационной работы были предложены следующие мероприятия для реализации цели работы:

- обоснование выбора метода совершенствования кадровой политики на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз»;
- разработка системы кадрового сопровождения на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз».

На основании рассчитанных показателей, был сделан вывод, о том, что, благодаря использованию аутплейсмента, предприятие ОАО «Сургутнефтегаз» сэкономило на выплатах увольняемому персоналу 24,9 млн.руб., предотвратило дорогостоящие риски, связанные с судебными разбирательствами, и приобрело положительные социально – психологические преимущества в виде: поднятия имиджа и укрепления репутации на рынке влияния, обеспечения конфиденциальности со стороны сокращенного персонала, поскольку те не попадут во влияние конкурентов, а также обретения доверительных отношений со стороны оставшихся сотрудников, что в свою очередь стимулирует их более ответственно относиться к своей работе.

Всё вышеперечисленное подтверждает эффективность использования данного метода управления персоналом на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз» в кризисных условиях.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учебное пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
- 2 Базаров Т. Ю., Управление персоналом: учебник для вузов. – 2-е изд. / Т.Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - М: Юнити-Дана, 2003
- 3 История развития кадровых служб. Экономика предприятия. Режим доступа: http://studbooks.net/74304/ekonomika/istoriya_razvitiya_kadrovyyh_sluzhb (дата обращения: 08.01.2017).
- 4 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. учебное пособие. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2014. - 129 с.
- 5 Новикова Е. Ю. Ключевые аспекты функционирования вертикально интегрированных нефтегазовых компаний / Е. Ю. Новикова – г. Москва : Буки-Веди, 2016. —43-49 с.
- 6 Волик Н. В. Привлечение молодых специалистов путем повышения имиджа и привлекательности нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / Н. В Волик // Международная студенческая электронная научная конференция. – 2015 №7. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015/1356/14392> (дата обращения 8.01.2017).
- 7 Соколин В. Л. Российский статистический ежегодник: Прием и выбытие работников по видам экономической деятельности / В. Л. Соколин и др. – М., 2005–2012. – 161 с.
- 8 Крисанов В. А. Управление мотивацией персонала на промышленных предприятиях : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Крисанов В. А. – Нижний Новгород, 2005. – 210 с.
- 9 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 530 с.

10 Рынок труда: итоги 2016, прогнозы 2017 [Электронный ресурс] : дата обращения 11.01.2017 // Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/112068/rynok-truda/>

11 РБК Нефтяникам предсказали дефицит кадров [Электронный ресурс] : дата обращения 11.01.2017 // Режим доступа: <http://www.rbc.ru/economics/27/01/2016/56a8f2239a79477c9df39374>

12 Среднемесячная заработная плата работников по видам экономической деятельности в РФ. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 17.01.2017).

13 Финансовые битвы: Сургутнефтегаз VS Магнит. Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/12466-finansovye-bitvy-surgutneftegaz-vs-magnit> (дата обращения 17.01.2017).

14 Финансовые битвы: Газпром VS Роснефть. Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/11736-finansovye-bitvy-gazprom-vs-rosneft> (дата обращения 17.01.2017).

15 Годовой отчет ОАО «Лукойл» за 2015 год [Электронный ресурс]: // Официальный сайт ОАО «Лукойл». - Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/PressCenter/27392.pdf>

16 Годовой отчет по итогам деятельности за 2015 год [Электронный ресурс]: // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/annual/>

17 Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей : учебное пособие / Е. А. Борисова - СПб. : Питер, 2008. - 396 с.

18 Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/privlekatelnost-predpriyatiya-kak-vazhneyshiy-faktor-obespecheniya-stabilnosti-kadrovogo> (дата обращения 15.02.2017).

19 Парахлина В. Н. Теория управления: учебник для вузов / В.Н. Парахлиной, Л.И. Ушивицкого ; под ред. Ю. В. Васильева ; М.: Финансы и статистика, 2014. – 608 с.

20 Андреев А. Ф. Стратегический менеджмент на предприятиях нефтегазового комплекса [Электронный ресурс]: учеб. пособие / РГУ нефти и газа им.И.М. Губкина; сост. А. Ф. Андреев, А.А.Синельников – Электрон. текстовые дан. (PDF, 1,72 Мб). – М.:МАКС Пресс, 2010. – 208 с. Режим доступа: [http:// elib.gubkin.ru](http://elib.gubkin.ru) (дата обращения 16.02.2017).

21 Шекин С. В. Управление персоналом в современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С. В. Шекин. - Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2012. - 412 с.

22 Современные технологии управления персоналом. Режим доступа: <http://infopedia.su/11x132e.html> (дата обращения 26.02.2017).

23 Современные технологии увольнения. Режим доступа: http://studopedia.su /4_13645_sovremennye-tehnologii-uvolneniya.html (дата обращения 28.02.2017).

24 Ежов, Г. П. Управление персоналом в условиях демократизации управления / Г. П. Ежов // Актуальные проблемы современной науки. - 2013. - №1. - С. 39-44.

25 Штепа М. В. Нефтегазовый комплекс России в условиях кризиса [Электронный ресурс] / М. В. Штепа // Интернет-журнал «Наукovedение» – 2015 №6. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/69EVN615.pdf> (дата обращения 28.02.2017).

26 Гостяева, И. Повышение мотивации к труду на основе управления трудовым поведением работника / И. Гостяева и др. // Человек и труд. - 2014. - №12. - С. 31-34.

27 Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012. - №11. - С. 44-52.

28 Фадеев Ю. Л. Аутсорсинг. Аренда персонала. Правовые основы, бухгалтерский учет и налогообложение / Ю. Л. Фадеев // Практическое руководство. - М.: Эксмо, 2013. – 80

29 Логинова А. Ю., Какой должна быть система управления персоналом / А.Ю. Логинова // Управление персоналом №7, - 2014. – С. 33

30 Зварич Э. Обучение как мотивация / Э. Зварич // Новости менеджмента. - 2014. - №3. - С. 23-26.

31 Корпоративный менеджмент. Лизинг персонала: порядок оформления отношений. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/leasing.shtml> (дата обращения 5.03.2017).

32 Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ. 2013. - 189 с.

33 Щурина М. Лизинг персонала / М. Щурина // Финансовая газета. – 2015.-№ 42.- С. 35

34 Компания сегодня [Электронный ресурс] : // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/ru/about/today/>

35 История компании [Электронный ресурс] : // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/ru/about/history/>

36 Компания Сургутнефтегаз. История создания компании Сургутнефтегаз. Перспективы развития. Режим доступа: <http://investments.academic.ru/1426/Сургутнефтегаз> (дата обращения 05.03.2017).

37 Мищенко Е. С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция) : учебное пособие / Е. С. Мищенко. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.

38 Система энергетического менеджмента ОАО «Сургутнефтегаз». ДЕПЖКК и энергетики Югры. Режим доступа: http://www.depjkke.admhmao.ru/upload/iblock/708/sistema_energomenedzhmenta_ao_surgutneftegaz_var.2.pdf

39 Годовой отчет по итогам деятельности за 2014 год [Электронный ресурс] : Отчеты // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/annual/>

40 Кадровая политика компании [Электронный ресурс] : Кадровая политика // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/ru/staff/complect/>

41 Экологическая политика [Электронный ресурс]: Экология // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/ru/ecology/>

42 Годовая консолидированная финансовая отчетность 2015 г. [Электронный ресурс] : Отчеты // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: [http://www.surgutneftegas.ru/uploaded/audit\(3\).pdf](http://www.surgutneftegas.ru/uploaded/audit(3).pdf)

43 Годовая консолидированная финансовая отчетность 2014 г. [Электронный ресурс] : Отчеты // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/uploaded/Report2014.pdf>

44 Годовая (финансовая) бухгалтерская отчетность 2015 г. [Электронный ресурс] : Отчеты // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: [http://www.surgutneftegas.ru/uploaded/2015\(2\).zip](http://www.surgutneftegas.ru/uploaded/2015(2).zip)

45 Годовая (финансовая) бухгалтерская отчетность 2014 г. [Электронный ресурс] : Отчеты // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/uploaded/2014.zip>

46 Чечевицина Л. Н., Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л. Н. Чечевицина, И. Н. Чуев – Москва : Маркетинг, 2012. – 352 с.

47 Басовский Л. Е., Экономический анализа: учебное пособие / М. Лунева А.М., Басовский А.Л ; под ред. Л. Е. Басовского ; ИНФРА М, 2003. 222 с.

48 Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В. В. Ковалев М.: Изд-во ПБОЮЛ «Грищенко Е.М.», 2000. 424 с.

49 Бутакова Н. М. Методические указания для студентов направления «Экономика» : учебное пособие / Н. М. Бутакова 2017. – 63 с.

50 Управление персоналом [Электронный ресурс] : Кадровая политика // Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз». - Режим доступа: <http://www.surgutneftegas.ru/staff/complect/>

51 Колосова Р. П. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учебник для вузов / Р. П. Колосова ; под. общ. ред. Мелькьяна Г.Г. - М.: МГУ, 2006. - 335с.

52 Западные нефтяники уходят в минус. Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/2016/02/04/8056481.shtml> (дата обращения 10.04.2017).

53 Динамика цен на природный газ за 2015 год [Электронный ресурс] : Справочный портал «Калькулятор». - Режим доступа: <https://www.calc.ru/dinamika-Gas.html?date=2015> (дата обращения 10.04.2017).

54 Динамика цен на природный газ за 2014 год [Электронный ресурс] : Справочный портал «Калькулятор». - Режим доступа: <https://www.calc.ru/dinamika-Gas.html?date=2014> (дата обращения 13.04.2017).

55 Динамика цен на нефть за 2015 год [Электронный ресурс] : Справочный портал «Калькулятор». - Режим доступа: <https://www.calc.ru/dinamika-Brent.html> (дата обращения 13.04.2017).

56 Динамика цен на нефть за 2014 год [Электронный ресурс] : Справочный портал «Калькулятор». - Режим доступа: <https://www.calc.ru/dinamika-Brent.html?date=2014> (дата обращения 13.04.2017).

57 Договор возмездного оказания услуг образец. Режим доступа: <http://pravo-na-dom.net/obraztsy-dokumentov/ogovor-zaym/dogovor-vozmeznogo-okazaniya-uslug/> (дата обращения 20.05.2017).

58 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс] от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

59 Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин А. П. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.

60 Долженкова Ю. В. Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления трудом в современных условиях : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Ю. В. Долженкова. – Москва 2014. – 137 с.

61 Кадровый резерв агенство персонал – технологий. Режим доступа: <https://hr-agent.ru/price/> (дата обращения 16.05.2017).

62 Производственный календарь на 2015 год [Электронный ресурс] : Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2015/> (дата обращения 20.05.2017).

63 Увольнение по сокращению штатов [Электронный ресурс] : Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/ref/poleznye-sovety/uvolnenie/uvolnenie-po-sokrashheniju-shtatov/> (дата обращения 20.05.2017).

64 Зарплаты: Сургутнефтегаз, Россия. Режим доступа: <https://ru.indeed.com/cmp/Сургутнефтегаз/salaries?job> (дата обращения 22.05.2017).

65 Что такое аутплейсмент и зачем он нужен во время кризиса. Режим доступа: <https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=6171> (дата обращения 22.05.2017).

66 Выходное пособие при сокращении. Расчет выплат после сокращения. Режим доступа: <http://topurist.ru/article/53783-vyходное-posobie-pri-sokrashchenii> (дата обращения 22.05.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Виды кадровой политики и их особенности

Таблица А.1 – Виды кадровой политики и их особенности

Виды кадровой политики	Характеристика
Пассивная	1. Руководство организации не имеет программы действий в отношении собственного персонала
	2. Кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий»
	3. Отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации
Реактивная	1. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, пытается анализировать их причины, предпринимать меры по локализации кризисных явлений
	2. Кадровые службы проводят диагностику кадровой ситуации и принимают экстренные меры по разрешению возникающих проблем.
	3. Проблемы при среднесрочном планировании развития организации
Превентивная	1. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации.
	2. Программа развития организации основывается на прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении.
	3. Службы персонала принимают отдельные меры по развитию персонала.
	4. Проблема — разработка целевых кадровых программ
Активная	1. Руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию
	2. Кадровая служба разрабатывает целевые кадровые программы, осуществляет мониторинг ситуации и корректирует исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.
Активная рациональная	1. Руководство имеет качественный диагноз кадровой ситуации и обоснованный прогноз ее развития и располагает средствами для влияния на нее. 2. Программа кадровой работы является составной частью в программах развития организации
Активная авантюристическая	1. Руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее
	2. Планы кадровой работы ориентированы на достижение целей, но основываются на недостаточно аргументированных фактах

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Агрегированный баланс предприятия
ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 - 2015 гг.**

Таблица Б.1 – Агрегированный баланс предприятия ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 - 2015 гг.

АКТИВ	коды	Годы			Уд. вес, % к валюте баланса			Изменения в абсолютных величинах			Темп роста, %			Изменение, %		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2015–2014	2015–2013	2014–2013	2015/2014	2015/2013	2014/2013	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1240+1250	437156787	688936493	552097932	20,8	22,8	14,9	–136838561	114941145	251779706	0,8	1,26	1,58	–7,9	–5,9	2
Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	1230+1260	163 493 050	182 779 890	207046200	7,8	6,1	5,6	24266310	43553150	19286840	1,13	1,27	1,12	–0,5	–2,2	–1,7
Запасы и затраты	1210+1220	72127843	85529361	85633389	3,4	2,8	2,3	104028	13505546	13401518	1,0	1,19	1,19	–0,5	–1,1	–0,6
Всего текущих активов (оборотных средств)	1200	672777680	957 245 744	844777521	32,0	31,7	22,8	–112468223	171999841	284468064	0,88	1,26	1,42	–9,2	31,19	–0,3
Имобилизованные средства (внеоборотные активы)	1100	1432348669	2059643424	2859702932	68,1	68,3	77,2	800059508	1427354263	627294755	1,39	2,0	1,44	9,1	68,80	0,2
Итого активов	1600	2105126349	3016889168	3704480453	100	100	100	687591285	1599354104	911762819	1,23	1,76	1,43			
ПАССИВ																
Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы	1500–1530	87356690	127760083	129622015	4,2	4,2	3,5	1861932	42265325	40403393	1,01	1,48	1,46	–0,7	–0,7	0
Краткосрочные кредиты и займы	1510	139650	139650	0	0,01	0,01	0	–139650	–139650	0	0	0	1,0	–0,01	–0,01	0
Всего краткосрочный заемный капитал (краткосрочные обязательства)	1500–1530	87496340	127899733	129622015	4,2	4,2	3,5	1722282	42125675	40403393	1,01	1,48	1,46	–0,7	–0,7	0
Долгосрочный заемный капитал (долгосрочные обязательства)	1400	54847738	65303619	71179750	2,6	2,2	1,9	5876131	16332012	10455881	1,09	1,30	1,19	–0,03	–0,7	–0,4
Собственный капитал	1300+1530	1962788871	2823685816	3503678688	93,2	93,6	94,6	679992872	1540889817	860903545	1,24	1,79	1,44	1	1,4	0,4
Итого пассивов		2105126349	3016889168	3704480453	100	100	100	687591285	1599354104	911762819	1,23	1,76	1,43			

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса ОАО «Сургутнефтегаз»

Таблица В.1 – Обобщающие показатели баланса ОАО «Сургутнефтегаз» и горизонтальный и вертикальный анализ

Показатели	2013, руб.	2014, руб.	2015, руб.	Горизонтальный анализ						Вертикальный анализ					
				Изменение (+,-), руб			Темп роста, %			Структура к валюте баланса, %			Изменение, %, (12-11)		
				(3 – 2)	(4 – 3)	(4 – 2)	(3 / 2)	(4 / 3)	(4 / 2)	2013	2014	2015	(12 – 11)	(13 – 12)	(13 – 11)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Внеоборотные активы (1100)	1 432 348 669	2 059 643 424	2 859 702 938	627 294 755	800 059 514	1 427 354 269	1,44	1,39	2,00	68,04	68,27	77,20	0,23	8,93	9,15
1.1 Нематериальные активы (1110)	440 909	515 101	548 352	74 192	33 251	107 443	1,17	1,06	1,24	0,02	0,02	0,01	0,00	0,00	-0,01
1.2 Основные средства (1150)	641 086 929	691 063 519	752 847 669	49 976 590	61 784 150	111 760 740	1,08	1,09	1,17	30,45	22,91	20,32	-7,55	-2,58	-10,13
1.3 Долгосрочные финансовые вложения (1170)	707 816 723	1 280 457 334	2 007 179 799	572 640 611	726 722 465	1 299 363 076	1,81	1,57	2,84	33,62	42,44	54,18	8,82	11,74	20,56
1.4 Другие внеоборотные активы (1120+1130+1140+1160+1180+1190)	83 004 108	87 607 470	99 127 118	4 603 362	11 519 648	16 123 010	1,06	1,13	1,19	3,94	2,90	2,68	-1,04	-0,23	-1,27
2 Оборотные активы, всего (1200)	672 777 680	957 245 744	844 777 521	284 468 064	-112 468 223	171 999 841	1,42	0,88	1,26	31,96	31,73	22,80	-0,23	-8,93	-9,16
2.1 Запасы и затраты (1210+1220)	72 127 843	85 529 361	85 633 389	13 401 518	104 028	13 505 546	1,19	1,00	1,19	3,43	2,84	2,31	-0,59	-0,52	-1,11
2.2 Дебиторская задолженность (1230)	161 489 569	180 790 266	206 168 244	19 300 697	25 377 978	44 678 675	1,12	1,14	1,28	7,67	5,99	5,57	-1,68	-0,43	-2,11
2.3 Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (1240+1250)	437 156 787	688 936 493	552 097 932	251 779 706	-136 838 561	114 941 145	1,58	0,80	1,26	20,77	22,84	14,90	2,07	-7,93	-5,86
2.4 Другие оборотные активы (1260)	2 003 481	1 989 624	877 956	-13 857	-1 111 668	-1 125 525	0,99	0,44	0,44	0,10	0,07	0,02	-0,03	-0,04	-0,07
Баланс (1600)	2 105 126 349	3 016 889 168	3 704 480 459	911 762 819	687 591 291	1 599 354 110	1,43	1,23	1,76	100	100	100	0,00	0,00	0,00
3 Собственный капитал (1300)	1 962 065 781	2 823 168 931	3 503 363 827	861 103 150	680 194 896	1 541 298 046	1,44	1,24	1,79	93,21	93,58	94,57	0,37	0,99	1,37
3.1 Собственный оборотный капитал (1200–1500)	584 564 850	828 829 126	714 840 645	244 264 276	-113 988 481	130 275 795	1,42	0,86	1,22	27,77	27,47	19,3	-0,30	-8,18	-8,47
4 Заемный капитал, всего	143 030 568	193 720 237	201 116 626	50 689 669	7 396 389	58 086 058	1,35	1,04	1,41	6,79	6,42	5,43	-0,37	-0,99	-1,37
4.1 Долгосрочные обязательства (1400)	54 817 738	65 303 619	71 179 750	10 485 881	5 876 131	16 362 012	1,19	1,09	1,30	2,60	2,16	1,92	-0,44	-0,24	-0,68
4.2 Краткосрочные обязательства, всего (1500)	88 212 830	128 416 618	129 936 876	40 203 788	1 520 258	41 724 046	1,46	1,01	1,47	4,19	4,26	3,51	0,07	-0,75	-0,68
– краткосрочные займы и кредиты (1510)	139650	139650	0	0	-139 650	-139 650	1,0	0,00	0,00	0	0	0	0	0	-0,01
– кредиторская задолженность (1520)	77355155	116340208	116947293	38 985 053	607 085	39 592 138	1,50	1,01	1,51	3,6	3,86	3,16	0,18	-0,70	-0,52
– другие краткосрочные обязательства (1530+1540+1550)	10718025	11936760	12989583	1 218 735	1 052 823	2 271 558	1,11	1,09	1,21	0,5	0,40	0,35	-0,11	-0,05	-0,16

Баланс (1700)	2 105 096 349	3 016 889 168	3 704 480 453	911 792 819	687 591 285	1 599 384 104	1,4	1,23	1,76	100	100	100	0	0	0
----------------------	---------------	---------------	---------------	-------------	-------------	---------------	-----	------	------	-----	-----	-----	---	---	---

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013-2015 гг.

Таблица Г.1 – Бухгалтерский баланс форма 1 ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 - 2015 гг.

Показатели в тысячах рублей				
Наименование	Код	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	548 352	515 101	440 909
Результаты исследований и разработок	1120	213 665	160 404	138 515
Нематериальные поисковые активы	1130	36 423 674	73 240 752	70 051 419
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
Основные средства	1150	752 847 663	691 063 519	641 086 929
Доходные вложения в материальные ценности	1160	3 093 832	48 429	51 009
Финансовые вложения	1170	2 007 179 799	1 280 457 334	707 816 723
Отложенные налоговые активы	1180	26 166	32 313	45 016
Прочие внеоборотные активы	1190	59 369 781	14 125 572	12 718 149
Итого по разделу I	1100	2 859 702 932	2 059 643 424	1 432 348 669
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	81 154 030	81 425 788	68 279 281
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 479 359	4 103 573	3 848 562
Дебиторская задолженность	1230	206 168 244	180 790 266	161 489 569
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	479 972 123	658 014 455	408 139 542
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	72 125 809	30 922 038	29 017 245
Прочие оборотные активы	1260	877 956	1 989 624	2 003 481
Итого по разделу II	1200	844 777 521	957 245 744	672 777 680
БАЛАНС	1600	3 704 480 453	3 016 889 168	2 105 126 349
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	43 427 993	43 427 993	43 427 993
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	490 607 359	482 261 224	477 878 998
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	192 511 786	192 511 786	192 511 786
Резервный капитал	1360	6 514 198	6 514 198	6 514 198
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 770 302 491	2 098 453 730	1 241 732 806
Итого по разделу III	1300	3 503 363 827	2 823 168 931	1 962 065 781
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	70 670 532	65 034 039	54 699 539
Оценочные обязательства	1430	0	0	0
Прочие обязательства	1450	509 218	269 580	148 199
Итого по разделу IV	1400	71 179 750	65 303 619	54 847 738
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	0	139 650	139 650
Кредиторская задолженность	1520	116 947 293	116 340 208	77 355 155
Доходы будущих периодов	1530	314 861	516 885	716 490
Оценочные обязательства	1540	12 203 314	10 715 949	9 675 073
Прочие обязательства	1550	471 408	703 926	326 462
Итого по разделу V	1500	129 936 876	128 416 618	88 212 830

Таблица Г.2 – Отчет о финансовых результатах за 2013 – 2015 гг. ОАО «Сургутнефтегаз» за 2013 - 2015 гг.

Показатели в тысячах рублей

Наименование показателя	Код строки	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Выручка	2110	978 204 539	862 599 616	814 187 839
Себестоимость продаж	2120	–664 341 334	–621 309 902	–546 726 123
Валовая прибыль (убыток)	2100	313 863 205	241 289 714	267 461 716
Коммерческие расходы	2210	–79 717 110	–64 439 756	–67 790 404
Управленческие расходы	2220	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	234 146 095	176 849 958	199 671 312
Доходы от участия в других организациях	2310	937 405	2 344 365	1 100 616
Проценты к получению	2320	99 858 474	62 497 864	49 666 241
Проценты к уплате	2330	–3 532	–14	–541
Прочие доходы	2340	2 365 388 199	2 074 386 978	1 165 271 871
Прочие расходы	2350	–1 797 792 219	–1 247 942 885	–1 102 591 714
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	902 534 422	1 068 136 266	313 117 785
Текущий налог на прибыль	2410	–148 008 814	–171 419 959	–38 065 768
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	3 942 640	4 740 150	4 811 933
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–5 636 493	–10 334 500	–18 527 975
Изменение отложенных налоговых активов	2450	–6 147	–12 703	–7 034
Прочее	2460	2 472 329	5 310 305	498
Чистая прибыль (убыток)	2400	751 355 297	891 679 409	256 516 510

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Показатели рентабельности предприятия ОАО «Сургутнефтегаз»

Таблица Е.1 – Показатели рентабельности предприятия ОАО «Сургутнефтегаз» 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	Экономическое содержание	Формула расчета	коды показателей	2013	2014	2015	Изменение		
							6 – 5	7 – 6	7 – 5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Рентабельность активов (ROA)	Показывает прибыль, получаемую предприятием с рубля его активов	$\text{Чистая прибыль} \times 100 / \text{Среднегодовая величина активов}^*$	$2400 (\text{ф.}\text{№}2) \times 100 / 1600 (\text{ф.}\text{№}1)$	12,19	29,56	20,28	17,37	–9,27	8,10
2) Рентабельность собственного капитала (ROE)	Показывает величину чистой прибыли, получаемую с рубля вложенных собственных средств	$\text{Чистая прибыль} \times 100 / \text{Среднегодовая величина собственного капитала}^*$	$2400 (\text{ф.}\text{№}2) \times 100 / 1300 (\text{ф.}\text{№}1)$	13,07	31,58	21,45	18,51	–10,14	8,37
3) Рентабельность инвестиций (ROI)	Характеризует доходность вложения капитала	$\text{Чистая прибыль} \times 100 / \text{Среднегодовая величина собственного капитала и долгосрочных обязательств}^*$	$2400 (\text{ф.}\text{№}2) \times 100 / (1300 + 1400) (\text{ф.}\text{№}1)$	12,72	30,87	21,02	18,15	–9,85	8,30
4) Рентабельность оборота (продаж)	Является показателем эффективности коммерческой деятельности предприятия	$\text{Прибыль от реализации продукции} \times 100 / \text{Выручка от реализации}$	$2200 (\text{ф.}\text{№}2) \times 100 / 2110 (\text{ф.}\text{№}2)$	24,52	20,50	23,94	–4,02	3,43	–0,59
5) Рентабельность продукции	Используется для исследования эффективности процесса производства продукции	$\text{Прибыль от реализации продукции} \times 100 / \text{Затраты на ее производство и реализацию}$	$2200 (\text{ф.}\text{№}2) \times 100 / (2120 + 2210 + 2220) (\text{ф.}\text{№}2)$	32,49	25,79	31,47	–6,70	5,68	–1,02

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

**Аналитическая таблица
структуры выручки и формирования прибыли ОАО «Сургутнефтегаз»**

Таблица Ж.1 – Аналитическая таблица структуры выручки и формирования прибыли ОАО «Сургутнефтегаз»

Показатели	коды показателей	Исходные данные			Горизонтальный анализ				Вертикальный анализ				
		2013, руб.	2014, руб.	2015, руб.	изменение, +, –	темп роста, %	изменение, (+, –), руб.	темп роста, %	структура к выручке, %			изменение, %	изменение, %
									2013	2014	2015		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
					4 – 3	4/3×100	5 – 4	5/4×100				11 – 10	12 – 11
Выручка	2110	814 187 839	862 599 616	978 204 539	48411777	105,95	115604923	113,40	100	100	100	0,00	0,00
Себестоимость продаж	2120	–546 726 123	–621 309 902	–664 341 334	74583779	113,64	43031432	106,93	67,15	72,03	67,91	4,88	–4,11
Валовая прибыль (убыток)	2100	267 461 716	241 289 714	313 863 205	–26172002	90,21	72573491	130,08	32,85	27,97	32,09	–4,88	4,11
Коммерческие расходы	2210	–67 790 404	–64 439 756	–79 717 110	–3350648	95,06	15277354	123,71	8,33	7,47	8,15	–0,86	0,68
Управленческие расходы	2220	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	2200	199 671 312	176 849 958	234 146 095	–22821354	88,57	57296137	132,40	24,52	20,50	23,94	–4,02	3,43
Доходы от участия в других организациях	2310	1 100 616	2 344 365	937 405	1243749	213,00	–1406960	39,99	0,14	0,27	0,10	0,14	–0,18
Проценты к получению	2320	49 666 241	62 497 864	99 858 474	12831623	125,84	37360610	159,78	6,10	7,25	10,21	1,15	2,96
Проценты к уплате	2330	–541	–14	–3 532	–527	2,59	3518	25228,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие доходы	2340	1 165 271 871	2 074 386 978	2 365 388 199	909115107	178,02	291001221	114,03	143,12	240,48	241,81	97,36	1,33
Прочие расходы	2350	–1 102 591 714	–1 247 942 885	–1 797 792 219	145351171	113,18	549849334	144,06	135,42	144,67	183,78	9,25	39,11
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	313 117 785	1 068 136 266	902 534 422	755018481	341,13	–165601844	84,50	38,46	123,83	92,26	85,37	–31,56
Текущий налог на прибыль	2410	–38 065 768	–171 419 959	–148 008 814	133354191	450,33	–23411145	86,34	4,68	19,87	15,13	15,20	–4,74
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	4 811 933	4 740 150	3 942 640	–71783	98,51	–797510	83,18	0,59	0,55	0,40	–0,04	–0,15
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–18 527 975	–10 334 500	–5 636 493	–8193475,00	55,78	–4698007	54,54	2,28	1,20	0,58	–1,08	–0,62
Изменение отложенных налоговых активов	2450	–82 141	–12 703	–6 147	–69438,00	15,46	–6556	48,39	0,01	0,00	0,00	–0,01	0,00
Прочее	2460	74 690.	5 310 305	2 472 329	5235696	7117,51	–2837976	46,56	0,01	0,62	0,25	0,61	–0,36
Чистая прибыль (убыток)	2400	256 516 510	891 679 409	751 355 297	635162899,00	347,61	–140324112	84,26	31,51	103,37	76,81	71,87	–26,56

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Договор возмездного оказания услуг (образец)

ДОГОВОР ВОЗМЕЗДНОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ N__

г. _____ "___" _____ г.

_____, именуем _____ в дальнейшем "Заказчик", в лице _____, действующ _____ на основании _____, с одной стороны, и _____, именуем _____ в дальнейшем "Исполнитель", в лице _____, действующ _____ на основании _____, с другой стороны, именуемые вместе "Стороны", а по отдельности "Сторона", заключили настоящий договор (далее - Договор) о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Исполнитель обязуется оказать Заказчику услуги (далее - Услуги), поименованные в Перечне оказываемых услуг, являющемся неотъемлемой частью Договора (Приложение N 1), а Заказчик обязуется оплатить эти Услуги.

1.2. Исполнитель *(выбрать нужное)*

- обязуется оказать Услуги лично.

- вправе привлекать к оказанию Услуг третьих лиц без предварительного получения на то согласия Заказчика.

1.3. Сроки оказания Услуг определены в Перечне оказываемых услуг (Приложение N 1).

2. ПОРЯДОК СДАЧИ И ПРИЕМКИ УСЛУГ

2.1. По факту оказания Услуг Исполнитель представляет Заказчику на подписание Акт приемки-сдачи оказанных услуг в двух экземплярах по форме, согласованной в Приложении N 2.

2.2. В течение _____ дней после получения Акта приемки-сдачи оказанных услуг Заказчик обязан подписать его и направить один экземпляр Исполнителю, либо, при наличии недостатков, представить Исполнителю мотивированный отказ от его подписания.

2.3. В случае наличия недостатков Исполнитель обязуется устранить их в течение _____ дней со дня получения соответствующих претензий Заказчика.

2.4. Услуги считаются оказанными с момента подписания Сторонами Акта приемки-сдачи оказанных услуг.

3. ЦЕНА И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

3.1. Общая стоимость Услуг составляет _____ (_____) руб., в том числе НДС _____ (_____) руб.

3.2. Заказчик оплачивает Услуги в следующем порядке *(выбрать нужное/возможно установление иного порядка оплаты)*

- до начала оказания Исполнителем Услуг (предварительная оплата).

- в течение _____ дней после подписания Сторонами Акта приемки-сдачи оказанных Услуг.

- часть стоимости Услуг в размере ____ (_____) руб., в том числе НДС ____ (_____) руб., Заказчик оплачивает до начала оказания Исполнителем услуг (предварительная оплата), оставшуюся часть стоимости Услуг в размере ____ (_____) руб., в том числе НДС ____ (_____) руб., Заказчик оплачивает в течение ____ дней после подписания Сторонами Акта приемки-сдачи оказанных услуг.

3.3. Все расчеты по Договору производятся в безналичном порядке путем перечисления денежных средств на указанный Исполнителем расчетный счет. Обязательства Заказчика по оплате считаются исполненными на дату зачисления денежных средств на корреспондентский счет банка Исполнителя.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

4.1. За нарушение сроков оказания Услуг (п. 1.3 Договора) Заказчик вправе требовать с Исполнителя уплаты неустойки (пени) в размере ____ процентов от стоимости не оказанных в срок Услуг за каждый день просрочки.

4.2. За нарушение сроков оплаты (п. 3.2 Договора) Исполнитель вправе требовать с Заказчика уплаты неустойки (пени) в размере ____ процентов от неуплаченной суммы за каждый день просрочки.

4.3. Сторона, не исполнившая или ненадлежащим образом исполнившая обязательства по Договору, обязана возместить другой Стороне *(выбрать нужное)*

- **убытки в полной сумме сверх предусмотренных Договором неустоек.**

- **убытки в части, не покрытой предусмотренными Договором неустойками.**

- **только убытки.**

- **только предусмотренные Договором неустойки.**

4.4. Во всех других случаях неисполнения обязательств по Договору Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

5. ФОРС-МАЖОР

5.1. Стороны освобождаются от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по Договору, если надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы, то есть чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств, под которыми понимаются: _____ *(запретные действия властей, гражданские волнения, эпидемии, блокада, эмбарго, землетрясения, наводнения, пожары или другие стихийные бедствия).*

5.2. В случае наступления этих обстоятельств Сторона обязана в течение ____ дней уведомить об этом другую Сторону.

5.3. Документ, выданный _____ *(уполномоченным государственным органом и т.д.),* является достаточным подтверждением наличия и продолжительности действия непреодолимой силы.

5.4. Если обстоятельства непреодолимой силы продолжают действовать более ____, то каждая Сторона вправе расторгнуть Договор в одностороннем порядке.

6. СРОК ДЕЙСТВИЯ, ИЗМЕНЕНИЕ И ДОСРОЧНОЕ РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА

6.1. Договор действует в течение ____ с даты его заключения.

6.2. Все изменения и дополнения к Договору действительны, если совершены в письменной форме и подписаны обеими Сторонами. Соответствующие дополнительные соглашения Сторон являются неотъемлемой частью Договора.

6.3. Договор может быть досрочно расторгнут по соглашению Сторон, либо по требованию одной из Сторон в порядке и по основаниям, предусмотренным действующим законодательством РФ.

7. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

7.1. Все споры, связанные с заключением, толкованием, исполнением и расторжением Договора, будут разрешаться Сторонами путем переговоров.

7.2. В случае недостижения соглашения в ходе переговоров, указанных в п. 7.1 Договора, заинтересованная Сторона направляет претензию в письменной форме, подписанную уполномоченным лицом. Претензия должна быть направлена с использованием средств связи, обеспечивающих фиксирование ее отправления (заказной почтой, телеграфом и т.д.) и получения, либо вручена другой Стороне под расписку.

7.3. К претензии должны быть приложены документы, обосновывающие предъявленные заинтересованной Стороной требования (в случае их отсутствия у другой Стороны), и документы, подтверждающие полномочия лица, подписавшего претензию. Указанные документы представляются в форме надлежащим образом заверенных копий. Претензия, направленная без документов, подтверждающих полномочия лица, ее подписавшего, считается непредъявленной и рассмотрению не подлежит.

7.4. Сторона, которой направлена претензия, обязана рассмотреть полученную претензию и о результатах уведомить в письменной форме заинтересованную Сторону в течение ____ (____) рабочих дней со дня получения претензии.

7.5. В случае неурегулирования разногласий в претензионном порядке, а также в случае неполучения ответа на претензию в течение срока, указанного в п. 7.4 Договора, спор передается в арбитражный суд по месту нахождения ответчика в соответствии с действующим законодательством РФ.

8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

8.1. Договор вступает в силу с момента его подписания Сторонами.

8.2. Договор составлен в двух экземплярах, по одному для каждой из Сторон.

8.3. К Договору прилагаются:

- Перечень оказываемых услуг (Приложение N 1);
- Акт приемки-сдачи оказанных услуг (Приложение N 2);
- _____.

8.4. Адреса, реквизиты и подписи Сторон:

Заказчик

Наименование: _____
Юридический адрес: _____
ОГРН _____
ИНН _____
КПП _____
Р/с _____
в _____
К/с _____
БИК _____
ОКПО _____
От имени Заказчика _____ (_____)
М.П. _____

Исполнитель

Наименование: _____
Юридический адрес: _____
ОГРН _____
ИНН _____
КПП _____
Р/с _____
в _____
К/с _____
БИК _____
ОКПО _____
От имени Исполнителя _____ (_____)
М.П. _____

